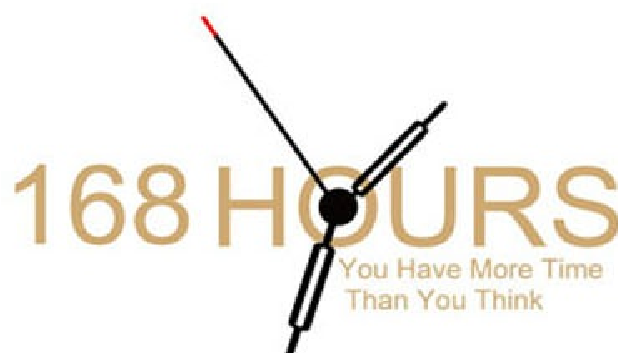





一本有趣且启发灵感的实用指导手册

如何让自己拥有更多的时间，治疗你的时间饥饿症




# 天天25小时

## 你拥有的时间远比认为的多

[美] 劳拉·万德尔坎姆◎著
韩若宜◎译





中信出版社·CHINACITICPRESS

# 版权信息

书名:天天25小时（精编图文版）

作者:[美] 劳拉·万德尔坎姆

译者:韩若宜

ISBN:978–7–5086–3892–8

中信出版集团制作发行

献给迈克尔、贾斯珀和萨姆

献给迈克尔、贾斯珀和萨姆

# 前言

2009年7月14日，星期二，这是不错的一天。

早晨7点钟，我打开公寓的门，发现《华尔街日报》已经送到，里面还有我署名的文章。我两岁的儿子贾斯珀这时候也醒了。我们玩了一会儿拼图，之后吃了早饭。8点钟，我把他放进手推车，一边推着手推车，一边沐浴着怡人的阳光，步行送他到两个街区外的幼儿园。我用接下来的4个小时写作。之后，我又骑了45分钟健身脚踏车，为使这段时间得到更充分的利用，我又看了一会儿一本我要写评论的书。接着我又写作了3个小时。下午4点刚过，我就把给贾斯珀的零食包起来，去幼儿园接他，想带他去看展览。我在报上读到这个展览正在现代艺术博物馆举办。哎呀，博物馆关门了，它每周二都闭馆。我们得重新安排一下活动。于是，我们在街边小摊儿上买了椒盐卷饼，之后去了喧闹的第五大道欣赏更为现实的“艺术”。这次出门，我们至少为贾斯珀买到了新运动鞋。5点半我们回到家，在保姆来之前又玩儿了一个小时。之后我飞奔到布鲁克林，去主持青年纽约客合唱团的一个长期规划会议。我是这个合唱团的总裁。董事会讨论了如何委托他人制作新音乐、如何改善我们的音乐技巧，以及如何让人们在这座繁华大都市中找到回家的感觉。随后我很快回到家，花了45分钟和我的丈夫迈克尔讨论了我们的家庭计划，以及该给我们两个月之后就要降生的第二个儿子起什么名字。直到准备睡觉时，我度过了长达大约17小时的一天，花了8小时工作（其中45分钟一边工作一边锻炼），4个小时与家人沟通，3个小时做志愿者工作，中间还有一些时间花在路上和别的小事上。

这是忙碌的一天，没有什么灾难，也没有什么引人注目的成就。而它为什么还是“不错的一天”呢？

在我们的脑海里，幸福的生活至少意味着开心或者成功。很多人写书解读幸福生活，并告诉人们如何可以变得幸福。我和其他人一样，也从这些书中学到很多东西。我也经常对那些喜欢自己的工作、生活充实、有着远大理想的人物的故事很感兴趣。作为一名记者，我采访了许多这样的人，我也经常幻想我的生活前景。

这些年来，那些曾经的幻想已经初步成形。我从小就想成为一名作家和一名母亲。我在印第安纳州的玉米田边长大，想趁自己年轻、不在乎艰难和喧嚣时，在大城市至少生活一段时间。我热爱音乐，而且我喜欢创造新的事物，无论是歌曲还是书籍。我喜欢健康和充满活力的生活。

但是这全都是概念。这些都是当人们说到“长大后”或者“有一天”时想到的话，或者是一些广义上我们对自己身份的认知和价值理念。

尽管如此，几年前我意识到一点：虽然我们在用宏伟的概念来思考生活，但生活实际上是由数个小时组成的。如果你想成为一名作家，就必须花时间把语句落实在纸张上。如果你想成为一名细心的家长，就必须花工夫教育你的孩子，就算你的孩子在商店里很喜欢他选的新球鞋，作为母亲，你也必须让他结账时把鞋子脱下来。稳固的婚姻需要夫妻间的交流和亲密的相处，并且你得肯于在家庭事务上花时间。如果你想成为合唱团里的优秀成员，就必须参加排练，除了制定目标和承担起行政职责外，你还得私下里练习。如果你想保持健康的体魄，就必须锻炼身体，并确保足够的睡眠。总而言之，如果你想做什么事儿，或者成为一个不一样的人，而且想做得很好，都需要时间的投入。

这个星期二我过得很好的原因在于，今天的大部分时间我都用在与我一生目标相关的事情上。比如，我想成为作家，而我确实在做作家该做的事情——写作。而且我花了很多时间在写作这件事情上。

7月14日当然有24小时，而这也是我们大多数人所习惯的时间观

念：将一天分为24段。但是，经过对如何生活这个问题的思考之后，我逐渐相信，用“24/7”（一天24小时，一周7天）这种方式来计量时间更为有效。人们总是按“24/7”翻来覆去地生活，却从来没有仔细思考过这个问题。忙碌的周二对我来说是不错的一天，而相比之下清闲一些的周日也令人满意。那天我去了教堂，在中央公园散步了两个小时，然后，从贾斯珀打盹儿到他睡着，我还工作了4个小时。在我看来，每件我们一周做一次的事情通常来说都已经足够重要，无论是去教堂、参加工作上的策划会议、周末与父母吃饭，还是参加垒球队训练。每周168小时的循环足以让我们看清生活的全貌。不管是几年还是几十年，我们的生活都是由不断重复的168小时模式构成的。的确，时间的利用有时也会杂乱无章，但这种“构成模式”会一直延续下去，但注意还是忽略到这种模式完全在于你的选择。了解并体会真实的生活全貌，能够帮助我们一砖一瓦地来构建生活。

如何度过每人每周都拥有的168小时是本书的主题。这本书关注了时间的真正去向，以及我们如何才能更好地利用时间。我们在分配时间时，应该把重点放在我们在事业和家庭生活当中最擅长的事情上，这样在事业蒸蒸日上的同时，才不会缺乏对个人生活的足够投入。

我写本书有以下几个原因。首先，虽然现在社会一直有着时间总是很紧迫的论调——这种论调一般针对我这种孩子还小的职业女性——我并没有感到自己一直被落在后面。我首先得承认我的生活非常幸运，相信这本书的读者也很乐意指出这一点。但我知道不仅我一个人有这种感觉。我采访过的一些忙碌和成功的人士告诉我，他们想使自己的生活更加充实。以168小时这个整体时间段看待生活是一种很有益的转变，因为——不像时而忙得不可开交的周一到周五，精心计划好的168小时足够让我们做好全职工作，与家人亲密相处，恢复活力，享受闲暇时间，保证充足的睡眠，以及做其他一切真正重要的事情。

当然，这种时间规划模式中也有一个政治上的因素。本书适用于家

长、单身人士，以及不想要孩子的人群。它适用于有各种目标、各种兴趣、处于各行各业的人们。然而，令我十分担忧的是：许多与我同时代、年轻睿智的女性不相信自己可以利用宇宙为她们平等分配的时间，来编织一个以事业为重的生活，同时又能成为母亲，拥有自己的生活，还不会感到疲惫、睡眠不足或同时被不同的事情牵绊。有时，一些专家和写博客的人用调查数据大肆宣扬这一情况。2005年9月，《路易斯故事》在《纽约时报》头版上宣称，许多耶鲁大学的本科女生计划成为母亲后减少工作或者完全放弃工作。她引用了一名学生的话，“我母亲总是对我说，你不可能同时成为最好的职业女性和最好的母亲。”这意味着什么呢？你必须作出选择。

无独有偶，普林斯顿大学2006级的在校生艾米·森内特，在她写毕业论文的同学中发放调查问卷，发现女性依然倾向于相信，“做一个成功的职业女性和一个模范母亲是不可兼得的。”大约62%的女性认为，事业和抚养子女之间具有潜在矛盾；而只有33%的男人这样认为。在这些女性当中，大多数人计划以后做兼职，另外还有很大一部分人计划“先失业再就业”——先休假几年，然后再继续工作。一些年轻女性认为，事业和家庭是有可能兼顾的，但她们坚信自己需要放弃别的东西。一个历史系女生这样告诉森内特：“我准备永远不再睡觉。”

就在决定为常春藤盟校准备就业的学生做些不寻常的事情时，27岁的我第一次怀孕，而这些可怕的预测一直在我脑海中回荡。我不会假惺惺地说，成为母亲是件无比美好的事情，也不会说我家永远其乐融融。但不管怎么说，母亲这个角色没有毁了我的事业；我的工作也没有因我热爱母亲这一角色而受到损失。尤其在另外一个小生命努力认清世界的那些瞬间——那些你选择留心关注的瞬间，宇宙赋予了你丰厚的财富。如果一定要说成为母亲对我的工作带来了影响，那就是工作和家庭的结合为我的写作提供了更多的创作源泉。

其中一点是时间利用的问题。休完自给自足的产假恢复工作不久，

我发现了“美国人时间利用情况调查”，这是由马里兰大学和其他一些组织正在进行的关于——人们，尤其是父亲和母亲——如何利用时间这个问题的调查和研究。那时，我开始把这些发现写进我在《今日美国》上的专栏、《赫芬顿邮报》9期连载的“核心竞争力母亲”、《双重思考》的特辑、现已停办的《文化11》、《华尔街时报》的“品位”版，并在《纽约时报》莉萨·贝尔金的博客“工作妈妈的负担”中担任客座作家。通过越来越多对时间运用的研究，以及与拥有令人称奇生活经历的人们越来越多的交谈，我发现，“工作和家庭相互排斥”这一悲观观念的产生，是由于人们对于家庭时光今昔不同的利用方式存在着错误观念。

另外，我也着实想使“工作”变得不那么神秘。这里的“工作”之所以被打上引号，是因为经过对人们时间利用方式的研究之后，我相信当今一些普遍（且自以为是）的对工作方式的判断和看法，就像我们对20世纪50年代生活方式的想象一样错位：我们总是认为自己过度工作，正如现在的我们总以为20世纪的人都像奥兹和哈里特[注]一样生活。事实上，这两种观念都不属实。大多数自称工作过度的人真正的工作量比他们想象的要少，而且他们中大多数人工作效率极其低下。把一件事情称为“工作”，并不会使这件事变得多么重要。本书的使命之一，就是让读者全方位重新审视自己所拥有的时间，并会发出“我从来没有这样想过”的感叹。

除此之外，本书的目标不是成为自助书籍或时间管理的书籍。我创作这本书的立场，不是作为一名高效工作专家，而是作为一名关注成功并幸福的人如何构建生活的记者。尤其让我感兴趣的，是那些并非家喻户晓却过上自己梦想生活的人是如何实现梦想的，以及我们能够从他们的经验中学到什么。如今有很多书籍都在传授《财富》500强首席执行官或者名人的成功经验。而我更关心每天走在街上的普通女人——她们不出名，没有巨额财产，也没有私人助理，但成功地运营着小型公司，跑马拉松，掌管着一大家子的幸福生活。

然而结果是，现实生活经常一团糟，但我认为，我用编造出的人物来证明我的方法是没有什么价值的。书中所提及的人都是真实的——真实的名字和真实的故事。我认为脚注容易分散读者的注意力，而尾注能够为所引用的事实或研究提供备份支持。尽管我在大多数章节后面都设计了互动环节，但这也不能保证5分钟的小调整就会完全改变你的生活。当然，每个人的生活都能在迅速的小调整中受益，但想在这个纷繁复杂的世界当中最大化地利用你的168小时，需要自制力。如果你不喜欢自己的工作，每天在上班的路上看几页小说，这在某种程度上能让你感觉更有成就感；如果你爱自己的工作，那么你会感觉生活很美好。花10分钟散步能使你精神抖擞；保证明年每周都在168小时中拿出4个小时来跑步，会让你的健康状况得到彻底改观。

最后，本书不像其他管理事业和生活的书籍，因为我作为第一人称出现在书中。我不能像讲述一个伟大的励志故事一样，把自己放在权威的位置上，也不能通过这本书来传授我一生的智慧。我30岁时写了本书的大部分手稿。我的生活确实也从中获益。我自认为把这些手稿组合得还不错。尽管如此，我从这个过程中也学到了很多。我已经尝试把这些发现用到我的工作计划当中；本书至少有一部分是关于如何让我们过上更多不错的星期二，还有不错的星期一、星期六，以及过好构成我们生活168小时的每一天。

---

1. 美国喜剧片《奥兹和哈里特的冒险》（The Adventures of Ozzie and Harriet）中的人物。——译者注

# 第一部分
# 你的168小时

# 第一部分

# 你的168小时

# 第一章
# 时间不够用的秘密

像很多忙碌的人一样，我也依赖于待办事项表生活。有时我会把它随手写在我的教堂简报上（其中“无声的忏悔”这个部分还包括对忽视它的歉意）。有时我把它写在我“千万不能丢”的黑色记事本上。可是，在洛杉矶机场我还是不小心把它弄丢了。不管怎么说，我都遵守待办事项表对我生活的指挥。没有什么能像划去表上的所有条目一样让我欣喜若狂。所以，2009年3月末，那是马拉松式的一天，当我看见一条“待办事项”时——为了撰写本书跟踪采访一年前我曾采访过的特里莎·迪特勒，我尽职地给她发了一条信息。

但是我没有联络到迪特勒。我不确定她的待办事项表是怎么安排的，她一整天都在外面。

后来迪特勒告诉我，她那天在她位于马里兰的家附近沿着一条“潺潺的小溪”徒步远足，她的家在巴尔的摩西边，距离巴尔的摩有45分钟的车程。那个区域很荒凉，所以迪特勒借了弟弟的狗与她同行。他们在淤泥中花了几个小时艰难地前行。一场早春的雨使得山和水都绿意盎然；小树发了嫩芽，含苞待放的野花在天空下闪烁。如她所说，她无法让自己错失这一年中第一个温暖的早晨，以及这个早晨带来的“平和”、“安宁”和“养精蓄锐”的契机。

再聊下去，我很快就意识到“养精蓄锐”是迪特勒生活的常态之一。这其中包括花一定的时间待在脏兮兮的环境当中；除了徒步远足，她还骑着混合动力脚踏车穿梭于乡间小路。最近，她在教练的指导下每周练习两次举重。晚上，除了阅读读书俱乐部的书目，她还认真阅读朱迪·皮考特[注]的小说；她还看《24小时》这本书，并且承认自己看得有点

上瘾。这几天她做了按摩，并且换了新发型。此外，为了在丈夫50岁生日时给他一个惊喜，她还邀请客人从美国各地飞过来参加她精心准备的聚会。

换句话说，迪特勒似乎有很多时间，而且是闲暇时间。这些时间她可以随意利用，而且事实上她确实也这样做了。有些时候，当其他更“严肃”的人正埋头苦干时，她却放弃工作日的工作，享受一个人的幸福时光。

当然，这就不免要引人发问。迪特勒手头怎么会有这么多时间？她退休了吗？失业了？或者她是个家庭主妇，而且孩子都已经长大了？

答案也许会令你吃惊。迪特勒当然比我要忙。她比大多数我在曼哈顿这个让人忙得喘不过气来的地方认识的人都忙。甚至，我敢大胆猜测，不管你是谁，都可能没有迪特勒忙。巴拉克·奥巴马见到她的时候也被打败了。就在3月清晨那次泥泞中远足前不久，迪特勒抓住一次偶然的机会与一群小公司经营者一同造访白宫，参加经济问题讨论。她以两个主要身份向总统介绍了自己。

第一，特里莎·迪特勒，DCG（迪特勒建筑公司）的所有者。该公司收益达到7位数，有12名员工。她本人需要保证发放员工的薪水。

第二，特里莎·迪特勒，6个孩子的妈妈，其中包括一对年仅8岁的双胞胎。

奥巴马问她，“你什么时候睡觉呢？”

迪特勒当然要睡觉。尽管最近一期《男士健康》中的一篇文章实验了一种“多阶段睡眠”的循环方式——每4小时睡20分钟，以腾出时间达到“工作上出色，恋人、家庭关系紧密，全心追逐梦想，或者只是变得清醒”的目的——然而，迪特勒每晚至少睡7个小时，同时又完成了上述

所有的事情。她是孩子们的足球教练，周末还去为他们的比赛助威。在发展公司业务的同时，她愉快地为21岁女儿的婚礼作准备。上大学时，她开始对建筑感兴趣，那时她认识到诚实和能力能够让她在这一领域中脱颖而出。虽然现在建筑业处于低迷状态，我们交谈的时候她的公司DCG（监管着1 000~7 500万美金的项目）正在审阅简历，并准备招聘数名新项目经理。此外，她还在发布公司的环比增长率，通过谈判试图进入总承包领域，这一步如果成功，她的生意将通过巨额订单迅速地扩大规模。

迪特勒的确也不能摆脱支付员工工资的压力，其中包括员工家庭的健康福利；她承认，夜里、周末或当她远足的时候，她总要像灭火一样关掉黑莓手机，仿佛不这样做地球就要撞击太阳一样。她同样也不能避免来自创业的压力。她成立DCG时，两个双胞胎还是蹒跚学步的孩子。而且，由于想让丈夫和她一起工作，她只好把房子抵押出去来支付托儿费。随着公司发展壮大，她有时候会感到精神空虚。这也是她喜欢看《24小时》这部电视剧的原因。

尽管如此，当我和迪特勒谈话时，她告诉我下周四她的孩子们不上学，于是她计划再次不上班。 她打算开车尽量多载几个孩子去华盛顿看樱花，然后在国家广场放松一下。

总之，她的生活听上去很甜蜜。因此，鉴于撰写本书的缘故，我在参加鸡尾酒会时收集了人们对迪特勒的看法。像奥巴马一样，人们总是问道，“她是怎么做到的？”或者，如果我碰到脾气坏一些的人，对方就会说：“我不认识这个女人，但我已经开始嫉妒她了。”当今文化上的观念是，所有人都工作过度，睡眠不足，想“拥有一切”着实不易。而这就意味着像迪特勒那样拥有规模不小的事业和庞大的家庭是不可能的。就算有可能，我们也很难想象她竟然大白天有时间去远足，晚上还能读朱迪·皮考特的小说。

我不会说这是一件简单的事情。然而，当迪特勒告诉我她查邮件

（“这通常耗费太多时间”）的方式，以及她和员工交换职责以确保自己的工作日基本上从上午8点30分开始，结束于下午5点时，我很快就发现她对每小时、每分钟的概念与大多数人都不一样。

首先，她珍视每分每秒。她稍大些的孩子学校的开门时间是8点，双胞胎就读的学校的开门时间是8点10分，她甚至利用这10分钟在车里给孩子们读《哈迪男孩》（The Hardy Boys），以此来培养和孩子们的感情。

其次，“我认为我利用时间的不同之处在于，”她说，“我深知自己掌控着自己。我做的每一件事情、我花费的每一分钟都是我的选择。”迪特勒把所有的时间都花在她最擅长的三件事情上：打理公司、照顾家庭、关心自己。“如果我对时间的使用不够聪明，我就会作出调整。”她说，“即便是不起眼的时间。”

但是在这三件事情之间，她已经发现了一个小秘密：当你把精力集中在你做得最好、可以带给你最大满足感的事情上，那么一切都拥有足够的空间。你可以做一番大事业。你可以拥有一个大家庭。你也可以在工作日的早晨沿着蜿蜒的马里兰小溪散步，仅因为天气太美好了，不适合待在室内。事实上，你的生活可以丰富到超出大多数人的想象。

创作本书时，迪特勒引发了我的深思。她的生活与21世纪人们已经习以为常的时间观念形成鲜明的对比，她一直在努力摆脱这种时间观念。可以说，时间已经成为现代生活的主要困扰。有些人有了足够的性生活，有些人有了足够的钱，但似乎没有人有足够的时间。

未来学家没有准确地预料到这一点。早在1959年，随着节省劳动力的新技术的兴起和生产力的大规模提高，《哈佛商业评论》曾经杞人忧天地预测，“无聊，曾经只烦扰贵族，以后将会成为大多数人的魔咒。”

然而，随着双收入家庭和极端工作方式的兴起，生活变得越来越无聊的趋势突然掉转了方向。截至1991年，社会学家朱丽叶·肖尔（Juliet Schor）在她的畅销书《工作过度的美国人》（Overworked American）中提出，“为什么休闲变成了繁荣的牺牲品？”她创作出的人们不断看表以提醒自己今天周几的画面让人挥之不去，而那时我们还没把生活紧紧拴在黑莓和手机上。现在，《哈佛商业评论》上刊登着那些关于“苏迪埃”的趣闻逸事——一个金融分析师，夏天“淡季”的时候一周工作90小时，其余时间一周工作120小时。“乔”为了不错过一次会议，居然重新安排一位亲人的葬礼。2006年12月刊发的一篇名为《极端工作：一周工作70小时的诱惑》的文章中悲伤地写道：“一周工作40小时已经是过去的事儿。甚至曾经被视为极限的60小时工作周，现在看来也几乎是份兼职工作。”

20年来，大多数人已经完全接受了这种时间紧迫的说法和观念。因此，大量支持这一观点的数据出现了。我们告诉美国睡眠基金会的民意调查者，我们每晚的睡眠少于7小时；有全职工作并且孩子在上学的妈妈们，声称她们工作日每晚睡不够6小时，其中60%的人声称没有足够的时间睡觉。大约1/3全职工作的美国人声称他们每周工作超过50小时。最近一份盖洛普民意调查表明，12%的美国雇员声称他们一周工作60小时以上。我们没有足够的时间锻炼身体；大约1/3的美国人对疾病预防控制中心说，他们不能达到该中心建议的每周2.5小时的运动量，而且，我怀疑一些人达到这个运动量是因为政府把用吸尘器打扫卫生也作为体育锻炼。

忙碌成为所有事情的借口。过去20年中，成年人中参加总统选举投票的比例没有太大的变化，而1980~1996年，将无法投票归罪于时间安排的人增长了两倍。大家还说我们太忙，没有时间看书——根据国家艺术基金会的数据显示，美国人去年只有一半的人读了小说、短篇小说、诗歌或者戏剧。我们太忙以至于无法给孩子们读故事书。工作中的父母每天给孩子朗读或和孩子一起朗读的时间糟糕到只有1~7分钟，但即使

是那些孩子处于学龄前的家庭主妇给孩子读书的时间也达不到8分钟。这些时间仅够让人翻开《晚安，月亮》（Goodnight Moon）那黏黏的书页。我们中有92%的人信仰上帝，但只有40%的人声称自己每周参加宗教活动。此外，一些调查表明，当人们对调查者坦白自己参加教堂活动的频率时，会不顾灵魂的安危而撒谎。实际出席率可能比他所说的一半还少。

这种自称忙碌的论调充斥于文化的方方面面，以至于2003年一个名为“简约论坛”的组织发起了一场名为“夺回一天的时间”（Take Back Your Time Day）的活动，同时发行了一本《应对美国过度工作和时间贫困》的手册。这本手册特载了肖尔的文章，以及其他更加令人瞠目结舌的故事和数据。一位作者指出，双职工家庭在一天中只有12分钟与对方交谈。大约80%的孩子睡眠不足。调查称，20%~40%的宠物（主要是宠物狗）因为主人过度工作不在家而患有孤独焦虑症。书中卡通插图上尖叫着的中世纪农民的工作时间比我们还少！

当然，中世纪农民同样承受着25%以上的儿童死亡率，这让我觉得很沉重。所以，认为他们在某种程度上生活更轻松的想法是不合理的。

的确，如果你仔细想，就会发现很多关于人们时间缺乏的论调都有一种奇怪的口吻。例如，2007年1月发行的《简朴》（Real Simple）杂志对时间“饥渴”的读者们提出了一个问题：如果一天24小时之外还有15分钟，你会怎样利用呢？

人们在充满渴望的散文当中回答这个问题时，做着各种白日梦，以为如果时间能够慢下来，他们就能够追求到令人着迷的从容不迫、升华心灵的生活。来自佛罗里达州奥兰多的詹妮弗·迪根写道，“我要和我的狗玩儿飞盘游戏，它能给我疯狂而繁忙的生活带来乐趣。”来自温哥华的朱莉·雷恩格许诺，“我会写感谢信。不是那种敷衍了事的便条，而是真正的信，写给那些对我很重要的人们……希望有一天我可以做到。”莎拉·纳米亚斯说，“我要重新学习长笛。我年轻时非常喜欢吹长

笛，但是由于来自孩子和家庭的责任忙起来后，我就没怎么再摸过它。”　来自佛罗里达圣奥古斯丁的安德里亚·伍德苦恼地说，“我仿佛感到一天中我永远不会有时间来做好吃的，所以我想用这15分钟来提前准备一顿健康的大餐。”还有的人想在浴盆里泡澡、阅读、在沙发上放松，或者，如一位女士所写，躺在她已经组装好，但还没机会用的吊床上。得克萨斯阿比林的凯蒂·诺亚沉思后说道，“如果能有15分钟让我连续地写作，那将会是一份无价的礼物。”然而，想必她的确有15分钟时间读完时尚杂志《美国生活》，并写下一封关于她让人难以捉摸的梦想的信。

不管怎样，这一观念渗透到文化的各个方面。我的收件箱中有一条亚马逊健身DVD的广告，这条广告很显眼，因为它力争在最短时间内让消费者达到锻炼的效果。例如，“12秒运动系列：一周两次，每次20分钟，让你拥有健康的体魄！”如果连20分钟的运动时间都要挤，我们似乎永远不可能完成那些重大目标就不足为奇了：例如，照顾孩子的同时开始创业、领导非营利组织、参加马拉松训练。为了实现这些目标，我们就只能找一份兼职的工作，或者工作降格。这是许多声称自身工作和生活达到平衡的演说者和作者通常会提到的主题。

而现在我们却遇到了特里莎·迪特勒这样的人——6个孩子的妈妈、拥有7位数营业额公司的老板。当我们苦于找不到15分钟阅读时，她正在读书俱乐部享受着阅读的乐趣。当我们梦想有15分钟的时间试试新吊床时，她正在野外徒步旅行。

让人发疯的是，她和那些声称由于“太忙”不能投票的人，或者只有12分钟和伴侣交谈的人，都有着同样多的时间。所有人一天都有24小时，一周都有7天。如果加以计算的话，就会得出我们一周都有168小时的时间来创建我们想要的生活。我们都有着同样的168小时，循环反复直至生命旅程的终结。那么，遇见特里莎·迪特勒这样的人时，我们就会困惑：为什么他们有足够的时间去做那么多有意义的事情，而有的

人却要奢求15分钟的泡泡浴呢?

这就是本书的主题。本书将告诉大家一些成功人士是如何充分融入职业生活与个人生活的。　它会告诉大家人们如何在服务社区、照料家庭和升华思想的同时，使事业也得到提升。作为一名经常撰写事业问题和社会趋势文章的记者，这些年来，我为了这本书或者其他项目，曾经采访过或研究过许多这种取得巨大成就的人，无论男人还是女人。你知道这样的人是存在的——比如，5个孩子的妈妈，同时是马拉松赛跑的参与者，又恰好在闲暇时间全身心参与阿拉斯加州的管理；一位9位数私募基金的管理者，坚持抽空给孩子读《哈克贝利·费恩历险记》；一名创业者，公司刚起步，还时常去农场增强自己与土地的联系；一位参加马拉松训练的父亲，只要跑步就让儿子骑自行车跟在旁边；一位事业稳步上升的年轻女生物学家，在攻读博士学位的同时，还在照料幼小的孩子，在她怀第二个孩子8个月时，还亲自参加终身学术职位的面试。当我听到这些故事的时候，我经常像奥巴马一样不禁问道，“你什么时间睡觉？”然而，我最终了解到，就像迪特勒一样，这些人绝大多数都拥有良好的睡眠，不是那种每4小时睡20分钟的睡眠方式。

讲述这些故事的目的并不是让读者对自己感到失望或者责备自己懒惰。相反，我认为这些故事能够让人得到激励，尤其是对于年轻人来说。在这个悲观论调持续的世界里，他们既渴望建立像我这样的事业和家庭，又想培养自己对跑步、唱歌和其他爱好的激情。一旦了解那些似乎不可能做那么多事情的人是怎样生活的，你就可以开始质疑时间匮乏这种论调的合理性。譬如说：

如果你不必在事业突破和与子女一起在后院盖碉堡之间作出选择，因为你拥有足够的时间来完成这两件事情，你会怎样呢?

如果你可以身体健康——因为充足的睡眠和运动量让你保持好身材——同时又比美国90%的人做更多的志愿工作，你会怎样呢?

如果你能把伴侣同时作为恋人和朋友，来重新认识他（她），而不仅仅是像“合作家长”一样讨论管理一家人的细节，你会怎样呢？而且如果你能完成上述所有的事情——还能有时间吹长笛，或者写日记，或者做任何别的你私下里想做的事情——不用幻想每天额外的15分钟，你会怎样呢？

现实往往很难与希望并存，但你可以做到。生活太忙碌了。可能你连有没有时间读这本书都不确定。但是，在你放下这本书去查邮件之前，我想确信你带走了两个思想：你可以决定自己如何度过你的168小时，而且你拥有的时间比你想象的多。

为了研究成功人士怎样花费时间，首先我需要弄明白大多数美国人的做法。针对这个问题的答案相当详尽。这几年，联邦劳工统计局（Federal Bureau of Labor Statistics）进行了一项名为美国时间利用调查（ATUS）的研究。过去的40年，不同的大学和组织也做了相似的“时间日记”的研究。ATUS和其他类似的研究调查了成千上万的人在过去24小时之内都做了什么，或多或少像律师严格按时间收费一样。有时，调查者在一天的不同时段与调查对象通电话，并且提醒那些声称自己完成了28个小时才能完成的活动的人，事实上他们并没做那么多事情。在其他的研究当中，调查者向参与者发放时间日记，并要求他们在特定的一天记录自己的活动，或者记录一周的活动。之后，统计员将收集的答案分为不同的类别，再运用人口统计学对数据进行分析。

虽然这种研究比仅仅询问人们分配给工作、睡眠和爱好的时间耗费更多的劳动，但审计学发现，这种办法的结果更加精确，因此被看作社会时间调查的黄金标准。其研究结果与其他研究结合在一起时，展现了一幅日常生活很美好的画面。数据表明，我们针对过去及现在人们时间利用方式的许多想法都是错误的。

首先，依据时间日记的研究，美国人每晚睡眠时间达8小时，这与40年前的数据相同。退休人员和大学生并没有影响这一平均值的准确

性；甚至已婚、有全职工作、有6岁以下孩子的母亲和父亲睡眠时间分别为8.31小时和8.06小时。已婚、有全职工作的学龄儿童的母亲每晚睡眠时间也能达到8.09小时。

我们拥有足够睡眠时间的原因之一是，我们的工作时间远没有想象的那样多。尽管《哈佛商业评论》大肆宣扬一周工作70小时将成为职员新标准，实际上，全职工作的父母平均一周工作的时间为35~43小时。的确，工作生活政策中心针对70小时周工作时间指出，大约170万的美国人正在进行这种“极端”工作方式。“极端”的标准是，调查对象自称一周工作60小时以上、沉重的责任或者无法预测的工作流程等。这个数字听起来很惊人，但170万只是美国劳动力总量的1%。而且鉴于60小时以上的周工作时间并不是严格依据时间日记得来的，1%这个数据很有可能是过高的估计（接下来我们就可以看到）。

我们把自己的家打扫得比较干净，但远不像1965年那样干净了。那时，家庭主妇平均每周花37.4　小时把住所打扫整齐（总体上，包括职业女性在内的已婚母亲每周花费34.5小时）。然而，当今除去家庭主妇将近4小时（一周大约26小时）做家务的时间，她们的丈夫每天也至少有1小时时间用来洗衣服、做饭和修剪草坪。而全职工作的妈妈则每天试图挤出2小时（或者一周14.5小时）来拖地、做饭和除尘。

然而，当提及孩子时，状况就变得更糟。很多全职工作的妈妈担心她们陪孩子的时间太少了。的确，这些女性每天仅仅有11分钟陪孩子玩耍或者做他们喜欢的事情（如果孩子不到6岁，则会有25分钟）。即使是兼职工作的妈妈——周工作时间由36小时降到19小时，她们每天和孩子玩耍的时间也只有21分钟。即使是完全不工作的家庭主妇，也很难达到半个小时。即使她们的孩子还没上学，她们平均每天和孩子玩耍的时间也只有50分钟，或者说大约每周6小时。实际上，完全不工作女性每周的时间要比全职工作的女性多出35个小时，因为她们不用工作。据记录，爸爸每天只与孩子玩耍15~18分钟。这是他们路上奔波时间的

1/6。

总体上看，美国人看电视的时间很多——根据尼尔森调查，每周达到30小时，尽管时间日记的研究把它降低很多（平均每天2.62小时，除去不看电视的人，每天3.3小时，一周达18~23小时）。

上述最后一个数据当然会让我们提出这个问题：为什么时间日记的数据与人们在其他调查当中得出的答案差距如此之大呢？原因是，对于收视率来说，尼尔森调查想知道电视机是否开着，而时间日记却倾向于记录人们的“主要活动”。只有当人们注意到电视中的节目时才会提到看电视这件事情。

但随之而来的是其他问题。例如，为什么工作的妈妈自称每晚只睡6个小时，而时间日记的记录是8个小时？她们工作日确实睡了6个小时，如果想让周平均数字达到8小时，这就意味着工作妈妈周末每晚睡眠可达13个小时（如果晚上11点入睡的话，就是中午起床）。我希望我的家人也能让我这么做！不过，更具可能性的解释是女性大大低估了她们的睡眠时间。为什么呢？为什么要给年轻的女性创造一个工作妈妈必然忙碌，并且睡眠不足的印象呢？为什么大多数美国人声称的工作时间比实际的工作时间长，认为周工作60小时是“兼职工作”呢？

社会学家已经研究了这些问题。结果是，支持我们饱受时间缺乏和过度工作之苦的数据当中有一个基本的缺陷：我们在说谎。

也许我们不是故意这样做的，但当需要快速给调查者答案时，我们并不能准确记起或者计算这些数据。所以，缺乏准确记忆的情况下，我们趋向于根据社会支持的观点或者当时的社会情绪，作出过高或过低的估计。

例如，很少有人喜欢打扫卫生或操持家务。洗碗和付账单用不了多少时间，但我们感觉自己总是在做这些琐事。所以，如果有人问我们在

这些事情上花了多少时间，我们会作出过高的估计——与时间日记里记录的实际数字相比，男性和女性的预计都大约高了100%。

努力工作同样会使我们感到压力。在这个充满竞争的世界中，大多数人都会产生很大的工作压力。这让时间感觉更漫长。当手机的使用让人们随时都能被联系到，我们会认为自己一整天都处于工作状态，尽管在快速查收邮件之前，我们刚刚沉浸在《塔拉德加之夜》的DVD（数字视频光盘）里。同时，在劳动保障较差的情况下，我们热衷于展现脆弱的一面。仔细想想吧。如果《财富》和《哈佛商业评论》这种杂志宣称周工作60小时是新的“兼职”工作标准，哪个经理不会说自己一周工作70小时呢?

此外，我们自认为的工作时间，要比时间日记的结果长得多。其实，20世纪90年代，马里兰大学社会学家约翰·罗宾森与他的同事分析了人们对自身工作量的估计。他们发现，与时间日记相比，人们自认为的工作时间越长，则实际工作时间越短。试想一下，声称每周工作70小时的人不会低估自己的工作量。甚至，那些声称每周工作超过75小时的人，按记录每周大约只工作55小时。我最近联系了罗宾森，他发给我一份数据更新至2006~2007年的论文手稿。有些人根据估计工作时间确定是工作狂，他们花费在工作上的时间略有上升。尽管如此，自称每周平均工作60~69小时的人，按记录实际上只工作了52.6小时；自称每周工作70小时、80小时、90小时甚至更多时间的人，按记录实际工作时间却低于60小时。

当你将这些用于工作、家务和其他事务（比如照顾孩子和运动）时间的过高估计加起来，你就能明白某些研究所显示的人们平均一周花费时间的总数达到180小时，甚至超过200小时的原因——我的天，我们中最强大的才有168小时。时间日记的研究对社会学很有价值，因为它迫使我们面对一天24小时一周168小时这个事实。同样，我们所有的活动都必须受到这一事实的制约。

我们过高地估计工作和家务时间，同时我们也的确低估了除了睡眠以外的一段重要时间：休闲时间。《工作过度的美国人》一书中一个主要的观点是："美国人除去工作和家庭责任之外，每周的休闲时间为16.5小时。"然而，美国人还说他们每周看电视的时间超过16.5小时——除了休闲，这项活动恐怕不能归到其他类别。

换句话说，谈到日常生活的时候，时间紧迫的论调并不属实。问题不是所有人都工作过度或者休息不足，而是大多数人根本就不知道他们如何花费了168小时。

我们根本没有思考该如何按意愿分配时间，因此我们在一些事情上花费了大量时间——看电视、上网、做家务——而这些事只能给我们带来少量的乐趣或成就感，也不会给我们的事业、家庭和个人生活带来更多益处。对于那些需要思考或主动性的事情，比如培养我们的孩子、锻炼身体、运用职业技能和有限的时间从容不迫地工作，我们却只投入了很少的时间。我们试图把这些有重大影响的活动挤到边缘，而生活的中心则是那些简单的事情，是那些仅仅因习惯或他人的期待而不可避免的事情。所以，我们感到工作过度和休息不足，而且易于相信那些证实这一观点的故事。

如果我们换种方式对待时间呢？如果我们从新的一页开始呢？如果我们像迪特勒所说的一样，将每一分钟都看成一种选择呢？

将你目前的责任与复杂的生活暂时放在一边。制作一个完全空白的、有168栏的周计划表。

如果你以前没有想过这个概念，我建议你用几分钟先琢磨一下。当我作出一个有168条的电子数据表，我首先想到的是，168这个数字多到令人惊奇。

如果你愿意的话，在168小时中很容易找到每晚8小时的睡眠时间

（每周56小时）和每周50小时的工作时间。这两项加起来是106小时，剩下62小时将会留给别的事情。

还记得吗？根据美国时间利用调查，家庭主妇平均每周与孩子玩耍、做孩子喜欢的事情的时间不足4小时（如果孩子没上学，则大约为6小时）。在62小时中，你可以轻易达到这个标准。你照顾孩子的时间可以超过家庭主妇的平均水平，即17~18小时。（在接下来的几章中，我们将讨论为什么这个数字如此之低，并且与传统观念分歧很大。显然，许多家庭主妇照顾孩子的时间更长，但是“平均”意味着一些家庭主妇照顾孩子的很少。）

我们中大多数人都说自己没时间健身，然而，当你把时间加起来，你会发现事实并非如此。如果你每周工作50小时，每晚睡8小时，每天花3小时（每周21小时）照料孩子，与他们玩耍，还剩下41小时没有事情可做。在这段时间里，每周花2.5小时锻炼应该很容易。这个数字是政府医疗研究者规定的有益于改善健康状况的运动量。甚至，你可以在此基础上乘以2，每周花5小时跑步，工作日3次，每次1小时，周末一次两小时，这样就跑完了半个马拉松。

这就为人们做有激情的事情留下了时间。把时间慷慨地花到自己真正在乎的事情上，这样的人往往会比其他人更幸福、更健康。然而，只有1/4的美国人做志愿工作。这些人当中只有1/3的人每年能做100小时以上的志愿工作。每年100小时，平均下来就是每周2小时。换句话说，就算你每周工作50小时以上，每天都有充足的睡眠，比家庭主妇平均用于与孩子玩耍的时间还多，并且每周至少跑步25英里，你仍然可以比90%的公民做更多的志愿工作。你甚至可以每周与你的帮助对象约会见面。

如果把这些时间加起来（约会的时间算4小时），你会发现还剩下30小时。这些时间足够用来吃饭和洗澡，适量的烹饪和打扫，以及开车四处奔波（虽然你应该尽量将这个时间缩到最短，以后的章节我们也会

对此进行讨论）。如果你每天花3小时在这些事情上（每周总共21小时），那么，你每天还可以留下一个多小时的时间来尝试新菜谱、洗泡泡浴、阅读、开着电视机躺在沙发上入睡，或者，如果你喜欢的话，还可以和借来的狗在叮咚作响的小溪旁散步。上述事情是以每周工作50小时为前提的——远远多于普通人的工作时间，虽然人们自称的工作时间比这多。如果你像特里莎·迪特勒一样每周工作40小时的话，你就会得到额外的10小时。

当你考虑这些时，就会开始发现，只有做兼职工作，才能实现工作—生活平衡这个流行观点中内在的问题。如果在72小时清醒、不用工作的时间（168减去56， 再减40）当中，你不能得到自己想要的生活，那么，即使这个数字变成92个小时，又能改变什么呢？甚至每天增加15分钟这种幻想都是很可笑的。因为如果在每周72小时当中你都不练习吹笛子的话，假设你有了73.75小时之后就会吹笛子，这样的假设有意义吗？你已经有很多时间了。

我让迈克尔·席德洛夫斯基记录他一周的时间分配时，他发现了这些问题。他是一位纽约的谷歌软件工程师。他没有孩子，但是和女朋友保持了几年牢固的关系，同时还花大量时间给比他小很多的妹妹辅导功课。他在纽约大学教本科生计算机科学课，而且，我2009年春天与他交谈时，他正为参加铁人三项比赛进行训练。他于2009年9月完成了这项比赛。这项比赛包括2.4英里游泳、112英里骑自行车和26.2英里赛跑。他之前已经完成了一些赛程相对较短的铁人三项比赛。

不用说，这项比赛让迈克尔·席德洛夫斯基忙碌了几周——但可能并没有你想象的那么忙。他的笔记显示，他每周为谷歌编程的时间固定为40小时。他在办公室的时间要比这多，但是他注意到了谷歌提供的免费早餐、午餐和晚餐，会导致他在办公室逗留和社交。不管怎么说，去年这“实质”的40小时足够让他升职。他每周花3.5小时骑自行车上班。

我可以把上班路上的时间作为健身时间，但席德洛夫斯基没有，因

为他也有很多“实质”的训练时间。他每周训练15小时，至少包括两次游泳、几次跑步和周末一次长达6小时100英里的自行车旅程——穿越乔治·华盛顿桥，再横穿帕丽萨德斯。他一周睡眠56小时，因为你也可以试试骑100英里自行车，看看你的睡眠时间能不能比这少。

通过席德洛夫斯基的计算，他每周教书的时间加起来共有6小时。他每年教三门关于开放源软件开发的课，每学期一门。他以前教过这些课，所以不用花很多时间备课。他用3小时辅导其他运动员训练，2小时去杂货店购物，还有14个小时用在一些琐事上。

如果把这些时间都加起来——40+3.5+15+56+6+3+2+14——每周总共139.5小时。还给别的事情余下28.5小时。“尽管我做了这么多事情，我的闲暇时间还是比预想的要多。”计算完所有的时间，席德洛夫斯基告诉我。余下的时间中，他花费7小时看电视，和女朋友、小妹妹以及其他家庭成员出去玩儿。“我感到很自由，”他说，“我总是感觉今天很美好。”研究完他的时间表，我唯一的问题是：他怎会感觉不自由呢？他不仅热爱自己充满挑战性的工作，还拥有充足的睡眠，此外，像教书、训练和辅导妹妹这样目标明确且有价值的活动，在他的闲暇时间中占据主要地位。他花了大量时间和他的小妹妹研究微积分题目，最后她不再感觉自己数学不好，而是想把数学作为专业。

当你把168小时作为新的一页时，这一切就会发生。当你只用值得做的事情填充这168小时的时候，这一切都会发生。你其实也可以拥有一切。

当然，当你的168小时还是空白时，我需要给你一点警告：把时间组成一个整体要花些工夫。如果你有孩子更是如此。这本书余下的大部分将专注于如何解决这个问题。你不会在凌晨2点给你的孩子朗读《哈迪男孩》。如果你和你12岁的儿子工作日上午11点去远足，而这时他应该在学校，那么督学就会来找你了——这样做让人羞愧，这也不是本书的主题。

从更基本的层面上来说，你需要弄清楚这168小时你都想做什么。我们大多数人根本不知道自己想做什么；自称工作过度或者时间紧缺的一个好处在于，这可以让你摆脱选择的重担。通过采访热爱生活的人们，我发现他们在工作和私生活中尽可能将重心放在我所说的核心竞争力上。所谓核心竞争力，就是那些自己最擅长的事情，而且这些事情别人不能做得这么好或者根本不能做。对于迪特勒来说，这些核心竞争力就是她大部分时间在做的事：打理公司、照顾家庭、关心自己。有效率的人将核心竞争力之外的事情交给别人做，或者忽略、最小化这些事情。接下来的章节中，我会告诉大家如何分辨你在家庭和工作中的核心竞争力。改变生活需要你花更多时间在这些事情上，而在那些无论对你还是你在乎的人来说，既没有意义也不能带来愉悦的事情上少花时间。

我不会假惺惺地说这样做很简单。为了更有效地利用他们的168小时，一些人换了工作，搬了家，或者把已经满满当当的生活搅得一团糟。后面的章节主要讲述如何重新组织你的工作时间，进而取得事业上的突破，改变你在家庭生活中的重心，从而使你得到更为充实的家庭和私人生活。同样，这也不会很容易。当然，你可以决定怎样花费自己的时间。然而，对他人有影响的事情就需要你花些心思了。有些父母花费大量时间做家务的一个原因是，他们认为频繁地给孩子洗衣服可以体现自己对孩子的爱——而且这样做比投入时间与孩子交流更简单。稳定的婚姻能免于悲剧，同时会为你的一生带来巨大的成就感和能量，然而，这也需要时间的投入——这些时间容易被看电视、四处奔波、工作上的低效率、别人的事情、内疚和日常生活中其他你盲目接受的事情弄得支离破碎。即使168小时很长，但从广义上来说，时间仍然是一种不可再生资源。为了将现有的生活转变为你想要的生活，这些时间依然需要仔细地规划。

实行这一计划与有效利用这本书的最佳方式，是像美国时间利用调查一样记录你的生活。就像律师严格按时间收费一样，尽量频繁地准确记录每分每秒你都在做什么。理想的做法是每6分钟记录一次，这样比

较容易计算，或者雇人天天跟着你。不过，更实际的做法是，每次你去洗手间时，用一个小记事本记录自上次去洗手间之后你都做了哪些事。你也可以利用本章最后的工作表，或者从My168Hours.com下载电子数据表。你也许需要几张复印件，因为你可能需要花几个星期时间才能养成记录生活的习惯。

尽量细心记录。你什么时候起床的？准备好上班花了多长时间？你花时间找手机和你女儿的数学笔记了吗？上班的路上你做了什么？说实话。你有没有看报纸中和你工作完全不相关的内容？你花了多少时间查邮件？打电话和开会用了多长时间？现在你做的事情百分之多少与你的工作描述和人生目标相关？你什么时候休息？你什么时候思考？你什么时候锻炼？锻炼多长时间？你什么时候关掉公司电脑的电源、离开你的工作场所？回家花了你多长时间？回家路上你都做了什么？有跑腿儿的事儿或者家庭活动吗？和孩子玩耍、给他们读书或者给别的家庭成员和朋友打电话都花了多少时间？什么时候打开电视机的？又是什么时候关掉电视的？

下一章会涉及如何分析这些原始数据。在本书最后，你还能看到更多真实的例子，看他们的168小时记录，而这个练习的目的，是了解你的现状与目标状态之间的差距。也许你只需要做些小改变，在各时间段的间隙加上或减去一些事情，大多数人都是因为不能管理好这些时间而失去了对所有时间的控制。后面的章节会更多地涉及这个问题，现在先举一个例子，得克萨斯州阿比林市的凯蒂·诺亚接受美国本土杂志《简朴》时说，她梦想能有15分钟不间断地写作，而吉尔·斯塔瑞瑟夫思凯，纽约布朗克斯区的副检察官和两个孩子的母亲，利用她在曼哈顿与布朗克斯之间往返的地铁旅程的时间写诗。最终的结果呢？她找到了一条富有创意的财路[因为她创建了一个叫“诗歌女士”（The Poem Lady）的网站。人们可以在该网站上为犹太男孩儿成人礼和受洗购买需要的诗歌，吉尔可以通过这种方式赚到零花钱]。这种做法的益处在于：她不必放弃工作或睡眠的时间，也不用幻想一周多出15分钟用来写诗。

坦率地说，那些浪费在无聊的电视节目和无意义的电话会议上的时间，如果被利用起来，我们就可以作出很大的改变。这显然不是一个大发现。我们可以再回学校上学。我们可以每年写一本小说。这不是开玩笑。写一本书需要1 000小时，如果你一周少看20个小时的电视，就可以腾出这些时间了。

同样，这些计算并不是想让人们产生糟糕的自我感觉。我们有机会作出这些选择就已经很幸福了。世界上有些地方的人们还要每天花6个小时去打水。除非你在难民营里读这本书，但你很可能生活在一个富足、文明、自由的社会里。事实上，我们在这样的社会里已经有足够的时间养育6个孩子，同时开公司、工作、教书、为铁人三项比赛参加训练，或者做任何能给你的生活带来快乐和意义的事情。

你需要改变自己的态度，才能认识到这一点。迪特勒向我解释道，她从不对自己说“我没时间干这件事，我没时间干那件事”。她告诉自己她不会做这件事、那件事，因为“它们不是重点”。

这种解释通常来说理由很充分。我可以说因为没有时间，我不会给儿子缝万圣节礼服，但事实是我有时间。我每周都有168小时。如果有人想用10万美元购买我手工缝制的万圣节礼服，你会说我一定会找到时间缝制礼服。而这肯定不会发生，我承认我不认为做针线活儿在我的168小时中像写作、与孩子玩耍一样有着重要的地位。就此而言，做针线活儿可能连睡觉都比不上。

但缝万圣节礼服只是一件事情。让我们增加点风险。说出“我不和孩子一起读书，因为这不重要”则需要更多的勇气。如果这件事不重要，那么它就真的不重要——尽管这样说似乎在道德上不能被接受。说实话，承认事实。也许你不喜欢和孩子一起读书。也许他们也不喜欢和你一起读书。也许你更愿意看你的黑莓或者观看《美国超模大赛》。也许你的配偶已经有了一份极好的工作。也许你真的认为你的收入、你为社会提供的服务，或者来自工作的乐趣比和孩子交流更重要。你有可能

可以找出许多好的理由，这些理由中一些也有可能只是借口。不管怎么说，这只是一个选择，而不是有没有时间的问题。当你说“我没有时间”的时候，你就把责任推给了别人：老板、客户、你的家庭。要不然你就把责任推给一些与你没有直接联系的力量：资本主义制度、社会、床底的怪兽。

无论如何，权利在你手中。“这不重要”让168小时返回到空白的一页，等着你用你认为重要的事情来填充。

本书的主题是如何利用一天24小时、一周7天来使生活有意义。

## 怎样做时间记录

如果你今后想有效地利用你的168小时，了解你现在怎样分配时间是必要的。你可以用后面的工作表，或者在My168Hours.com上下载电子数据表。你也可以用文字处理软件自己制作一个表，或者把你的活动记录在一个小记事本上。

尽量保持记录完整。“工作”和“给潜在的客户打电话”都可以接受，但后者可以为数据分析提供更多的信息。你可以随时开始，但一定要连续记录168小时。如果你觉得已经记录下的一周不具有代表性，你可以重新开始。但记住：并非每周都完全是“典型的”。

168小时记录

| | 周一 | 周二 | 周三 | 周四 | 周五 | 周六 | 周日 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5：00 | | | | | | | |
| 6：00 | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| 7 : 00 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 : 00 | | | | | | | |
| 9 : 00 | | | | | | | |
| 10 : 00 | | | | | | | |
| 11 : 00 | | | | | | | |
| 12 : 00 | | | | | | | |
| 13 : 00 | | | | | | | |
| 14 : 00 | | | | | | | |
| 15 : 00 | | | | | | | |
| 16 : 00 | | | | | | | |
| 17 : 00 | | | | | | | |
| 18 : 00 | | | | | | | |
| 19 : 00 | | | | | | | |
| 20 : 00 | | | | | | | |
| 21 : 00 | | | | | | | |
| 22 : 00 | | | | | | | |
| 23 : 00 | | | | | | | |
| 24 : 00 | | | | | | | |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 : 00 | | | | | | | |
| 2 : 00 | | | | | | | |
| 3 : 00 | | | | | | | |
| 4 : 00 | | | | | | | |

1. 朱迪·皮考特（Jodi Picoult），美国当代著名畅销书作家，大师级小说家。——编者注

# 第二章
# 你的核心竞争力

近年来，我有幸采访到很多传奇人物，但很少有人像罗阿尔德·霍夫曼一样传奇。

霍夫曼，犹太人，1937年出生于波兰和前苏联的边界。第二次世界大战爆发不久，他们一家被关到一个劳动营。他的父亲在该劳动营中去世，而他和母亲则被一个善良的乌克兰人营救出来，并在一个校舍的阁楼上面躲避了一年多。作为母亲我无法想象，小男孩儿被关那么久且不许出声所承受的压力。然而，人们为了生存必须这么做。而且，霍夫曼的一个独特之处——敏锐的观察力，帮助他度过了那段时光。通过观察墙上的一个洞，他发现洞中的光随着昼夜和季节的变化而变化；他会观看别的小孩儿在外面玩耍，并把这些景象深深地记在脑海里。“我是一个观察者。”2008年年初，当我为网站“科学美国人”（Scientific American）采访霍夫曼时，他如是说。“我观察事物如何相互作用。这很吸引我。”

当战争快结束的时候，霍夫曼和他的母亲逃到了红军防线，在难民营里过了好几年。之后，他的母亲改嫁，1949年，他们在纽约安了家。在那里，霍夫曼开始以一个年轻获奖科学家的身份在史岱文森高中和后来的哥伦比亚大学显示出自己的才能。然而，他的兴趣不仅局限于科学。在哥伦比亚大学就读期间，他学习了经典著作与诗歌课程，尤其是普利策奖获奖诗人马克·范多伦教授的课程，使他不确定以后到底要从事什么职业。

霍夫曼的母亲和继父对这件事也有自己的看法。作为一个移民者，一个犹太孩子，“我承受了很大的压力。他们想让我成为一名医生——

一名真正的医生！”霍夫曼说。但他不想从事医生行业，他想寻找其他可以被父母接受的行业。“我有足够的勇气告诉父母我不会成为一名医生，但却没有足够的勇气告诉他们我想在西方艺术史方面深造。所以，我在研究生阶段读的是化学专业。”——这个专业他也很喜欢。他开始将敏锐的观察力运用于化学，不久之后，他在这方面也取得了成绩。在哈佛大学攻读博士学位的同时，他还在诺贝尔奖获得者利普斯科姆手下工作。后来，他在康奈尔大学任教授，他在那里的研究成果主要包括有机分子和无机分子的结构与反应性。霍夫曼与罗伯特·伯恩斯·伍德沃德共同发展了有机化学的伍德沃德–霍夫曼规则。这一规则预测了原子在特定种类分子中的位置。他和福井谦一因各自对化学反应的发展所作出的贡献，共同获得了1981年诺贝尔化学奖。

一般来说，诺贝尔奖被视为人生的制高点，所以，通常我的人物简介也就该停在这里了。然而，这个故事最有趣之处在于，当我采访霍夫曼时，他在加利福尼亚州一个人烟稀少的艺术家聚居区的公用电话亭打电话给我，说他那天早晨写了一首异想天开的诗，诗中的主人公发现自己在跟一个大脑对话。他的事业与他想从事文学创作的初衷相去甚远。就在获得诺贝尔奖不久前，他开始认真写诗。他的诗主要关于科学以及事物之间相互作用的美感。有些诗涉及他儿时战争期间的经历，但内容通常只是他的观察——家庭生活的瞬间，或者是他两个孩子小时候是怎样与世界交流的。“对于科学家来说，这些观察也许意味着一些别的事情，”他说，“但你需要在这中间加上一些情感上的认同，这样才对读者有价值。”同时，他意识到读者可能是出于好奇而读他的诗，因此，霍夫曼刻意地努力提高自己的诗歌技艺。他研究其他诗人，自己编辑诗集，还经常像在加利福尼亚那样静下心来埋头创作。这并不容易。提及诗歌，“与我一起从事科学研究的同事都说，只要有时间，我肯定会写诗。他们不知道这有多么艰难。”他说。“我写诗打的草稿要比撰写化学论文的草稿多得多。”

然而，他却十分享受这一过程。“我喜欢把钢笔放在纸上的那一瞬

间。”他说。在康奈尔大学任教的同时，他的努力收获了丰厚的果实。在他的第二事业中，霍夫曼出版了数本他的作品合集[包括佛罗里达大学出版社出版的《变生的国度》（Metamict State）和《缝隙与边缘》（Gaps and Verges）]，还在《巴黎评论》和《凯尼恩评论》上发表了诗歌。此外，他还写了一些基于对科学和生活观察的戏剧和写实作品，同时在纽约科尼莉亚街咖啡店主持一档节目——《好玩的科学》。

他让人想起“文艺复兴时期的巨人”，然而，霍夫曼也并不是什么都在行。他告诉我，有一些需要非凡天赋的学科领域，他就从来没有特别感兴趣过，比如数学和音乐。“这些天赋经常在神童的身上显现出来，”他说，“但我不认识任何伟大的儿童化学家、政治家或者诗人。孩子能写出好诗。他们的天真和观察力不被太多事情所左右，同时孩子还会告诉我们什么是天真这个浪漫的概念。他们写的诗很有趣，但是不伟大。”电话中的他停顿了一下，“我喜欢那些没有神童的领域。因为我认为我可以在那些领域取得成绩。你我都能够进入这些领域。”

我们应该把上一句中的“你”看成诗意的措辞——为了撰写霍夫曼的生平，我必须让我的化学家嫂子在电话中慢慢地给我解释伍德沃德–霍夫曼规则，这耗费了近半个小时。然而，这就是我从他的沉思中得到的收获。他是一个观察者，一个极其耐心的观察者。他能够随着时间的推移看到事物之间的联系，而后坚持不懈地由联系作出推论。他能够把这种能力运用在生活的不同方面——从为了躲避纳粹而打发时间，到化学，再到诗歌。我认为我们可以从他的故事中学到很多东西。因为我们也在努力利用168小时构建理想的生活。

“从本质上来说，工作是堆在一起并委派给一个人的一系列任务。”哈佛商学院的特洛伊·史密斯和扬·里夫金曾如此写道。生活同样也是一个人所承担的一系列任务和活动。一些活动是必需的，像吃饭和睡觉，而其他的活动只是我们每个人因为这样或那样的原因，把自己作出的选择组合到了一起。此外，史密斯和里夫金还写道，“想当然地认为

今后的任务组合方式必须和原有的方式一模一样，是没有道理的。”诺贝尔化学奖获得者不能和诗人天然地联系在一起，但这种组合也没有理由不存在。

尽管霍夫曼很可能不喜欢我对他的时间利用方式不诗意的解释，但我还是坚持认为：他领会到了现代经济的一个核心原则。为了构建充实的生活，他利用了商业领域的“核心竞争力”理论。

30年前，大多数企业把自己看作各种战略业务单元组成的巨兽。这些单元不一定相互关联，但它们最后以吞并、兼并和产品投放市场等形式联合起来。如果某个商业领域有利可图，大公司会竭尽全力在这个领域赢得份额，或者投放、发展自己的业务单元。例如，这些年来，美国钢铁公司收购了许多铁路公司，即使在1982年，还收购了马拉松石油公司，因为能源领域似乎前途似锦。而通用公司多年来渗入从投资银行到电视广播公司各个领域，因为这些行业都能获得较高的利润。利润总归是个好东西，所以，任何能增加最终利益的行为都似乎胜券在握。

然而1990年，企业管理专家加里·哈默尔（Gary Hamel）和C·K·普拉哈拉德（C. K. Prahalad）却在《哈佛商业评论》中提出了不同的观点。他们认为，虽然一家公司在一段时间内可以运营那些可以赢利却互不相关的单元，但是我们正在进入一个竞争更为激烈的全球化时代，市场变得更加有效率，同时劳动力市场更加灵活，相比企业配置资源当中的原材料和资本，顶尖人才会成为更稀缺的资源。当你把这种稀缺资源投入到你可能在行，而他人水平也可能高于你的领域，这种“清晰的战略意图”中有较高的机会成本，这样做会使公司的专长失去能量和重心。加里和普拉哈拉德写道，在全球化的时代，公司只有集中在“核心竞争力”上才能做到最好。

核心竞争力的定义分为三个层面。“首先，核心竞争力为进入广阔的市场提供潜在的手段。例如，制造显示系统方面的竞争力，能够使一家公司进入不同的领域，如计算器、小型电视机、电脑显示器和自动仪

表板的生产。”其次，“核心竞争力应为消费者得到更好的最终产品作出重要的贡献。”最后，“核心竞争力令其他竞争者难以模仿。而且，核心竞争力很难是许多个人和产品技术的复杂且和谐的组合体。” 哈默尔和普拉哈拉德写道，很少有公司能在超过五或六种竞争力方面都取得世界领先地位。

这一思想几年来不断发展成熟。“核心竞争力”这一词语通常指一个公司最擅长而其他公司不能与之匹敌的方面。在这个高效率、全球化的市场，企业取得成功的途径是专注于它们的核心竞争力，并将核心竞争力之外的其他方面最小化、外包或忽略。

此外，在过去的20年间，商业领域一直痴迷于对这一思想的运用。引用托马斯·弗里德曼的话说，世界是平的。精打细算的人总是会找到方式，把从制图到请牙医等各项任务都外包给他人。美国钢铁公司——作为集团企业中的精英——2002年从马拉松石油公司中分离出来。当时，通用公司在其前首席执行官杰克·韦尔奇的领导下，开始专注于其核心竞争力，退出该公司不能取得领先地位的领域。而最近通用公司正在考虑将资本，乃至电器部门都分离出去。

尽管公司的财富有涨有落，而现代社会成功的企业则趋于专注其专长。比如，沃尔玛公司专注于提供价格较低的商品；塔吉特百货公司则专注于销售物美价廉的时尚产品。当沃尔玛公司试图运行廉价时尚产品生产线时，不仅没有取得成功，还被迫回到了廉价商品的理念上。而在当前衰退的经济形势当中，这一理念无疑是正确的。2008年，正当零售业处于大幅下降态势时，沃尔玛的同店销售额上涨了3.3%。“进出”汉堡快餐（In-N-Out Burger）的创始人之一——哈利·施奈德经常说，“专注于一件事，并且尽量把它做到最好。”

我们经常在商业杂志和书籍当中读到这种理念。然而结果是，通过了解现代企业经历的劳动力愈加集中和精干的过程，我们的生活也能从中有所借鉴，并取得巨大的成功。我们没必要只做一件事情。即使

是“进出”汉堡，也同时销售炸薯条和饮料。力量太过分散而不能有所精通，或者花太多时间在你不能领先的事情上，都是没意义的。本章我的主要观点是，人和企业一样，也有各自的核心竞争力。哈默尔–普拉哈拉德对核心竞争力的三段式定义，也可以运用到每个人身上。对人的核心竞争力的最好理解，是一种或几种可以运用到生活众多方面的能力。这些能力应该具有重要性，并且有意义。它们应该是我们做得最好、他人无法匹敌的事情。

例如，罗阿尔德·霍夫曼把他耐心敏锐的观察力这一核心竞争力运用到化学和诗歌创作当中。他在这些竞争力上投入了足够的时间，使其成为自己人生重要且有意义的组成部分，而不是试图把他的天赋用在那些他认为自己不能达到世界水平的领域（比如数学和音乐这些存在神童的领域，或者医药这些非其兴趣所在的领域），他把努力完全投入到他可以发光发亮的事情上。

总的来说，那些最能有效利用时间的人都在努力找出并专注于他们的核心竞争力。他们知道，幸福和成功的人与混日子的人之间至少有一个关键性的区别，那就是幸福的人尽可能地把他们的168小时都花在核心竞争力上——让他们的专长发光发亮，并取得成就——还有，就像现代企业一样，他们都会排除其他一切事情。

那么，这些核心竞争力是什么呢？换句话说，在你的168小时当中，你应该做些什么呢？

一些人很幸运，年轻的时候就知道自己的核心竞争力所在。但大多数人都没有。霍夫曼做了化学家几十年后才开始写诗。即使你有好想法，也可能看不到你所有的潜力，所以花时间寻找你自己“清晰的战略意图”是有意义的。为了找到你的核心竞争力，你首先需要看清实际上你是怎样度过你的168小时的。

为了实现这一目的，我们需要回到第一章提到的时间记录。这相当

于美国时间利用调查，只不过是你自己尽量频繁地记录过去至少168小时的所有活动。如果你有了一周到几周的原始数据，就把它们分为不同的类别。尽管这些分类每年都有所变化，2008年，美国时间利用调查使用的是以下分类（每一个类别都包括相关的行程时间）：

照顾自己（其中一部分是“睡眠”）

餐饮

家务（打扫、做饭、护理草坪和花园、交水电费等）

消费（购买食物和生活用品）

照顾和帮助家人（大部分是“孩子”，进而划分为生理上的照顾、与教育相关的活动、给孩子读书或与其一起读书，以及同孩子玩耍或发展孩子的爱好）

照顾和帮助非家庭成员

工作和与工作相关的活动，包括上班路上的时间

教育活动

组织、公民义务和宗教活动

休闲和运动（社交和与他人沟通、看电视、体育运动、健身和其他娱乐活动）

打电话、写信和发电子邮件

其他活动

这种分类比较合理，但如果你把所有条目的时间加起来都到不了168小时，我建议把一些大的分类再分成小的条目。

“工作”是很关键的一个分类。一些人有很多份工作。然而，即使你只有一份工作，你的工作日可能更像史密斯和里夫金描述的“委派给一

个人的一系列任务”，而不是一整块统一的时间。我称自己为作家，但我也从事侦探、票据收款人、发票发件人、会议组织者的工作。还有，我必须承认自己是一个网迷。你应该把工作按主要任务分类，然后计算花在每项任务上的时间。“社交和与他人沟通”也能从分析当中获益。你与配偶或孩子交流的时间有多少？社交的大部分时间花在你喜欢的事情上，还是不喜欢的事情上？“其他活动”可能包括很多。不要每分每秒都斤斤计较，不要担心你的记录算起来不能准确地达到168小时。几乎每个人的记录都会漏掉一到两个小时，而且有一些活动确实很难进行分类。

我希望你能把成果上传到My168Hours.com上与大家分享，或者与你的家人和朋友分享，让他们也做同样的记录。我猜你肯定会得到一些惊人的发现，在考虑你的工作是否适合你之前，你就能作出一些小的调整（第三章会详述这个问题）。

当我在写这本书的时候，这个练习我已经坚持了几个月，并有很多收获。尽管我感觉自己工作繁多，实际上每周我差不多工作50小时。这种体会很普遍；很多做这项练习的人都意识到，他们的工作时间并没有想象的那么多。

这其中一部分原因在于白领工作性质的模糊定义。如果你在坐飞机去参加会议的途中观看《婚礼傲客》（Wedding Crashers），这算不算工作呢？一边喝咖啡一边看《华尔街日报》算不算工作？如果你在办公室这样做，你会说算。如果你坐在家里的安乐椅上这样做，你很可能会说不算。但后者和前者又有什么本质区别呢？

除了这种模糊的定义，对于不符合我们头脑中繁忙生活观念的“例外”，人们通常会将其排除掉。比如，如果你周一到周四每天都工作12小时，你就会把工作8小时的周五排除，你会认为“惯例”的一天是12小时，所以你就会说，你每周工作60小时。然而，实际上你工作了56个小时——这也只是可能。因为，那些12小时的工作日中，至少有一天你

迟到了，有一天为了避开交通高峰时间或者为了与医生的预约你早出门，或者有一天午饭之后你休息了一会儿。很快你就会发现，你的工作时间都到不了50小时。一些自愿为我记录时间的人问我，能不能从新的一周重新开始记录，理由是如果他们周四请了半天假，这样所记录的就不是“典型”的168小时。然而，除非你再也不会请半天假了，否则“例外”也要算在内。

我们过低估计“例外”的同时，也过高估计了其他的东西——例如，花在重复性高的小任务上的时间。如果周末你把你的黑莓手机掏出来10次联系工作上的事，你可能会觉得你工作了几个小时，尽管每次查看手机只用了5分钟。换句话说，这一活动总共耗时不到1小时，尽管查看手机10次会让你感觉一天24小时、一周7天都在不间断地工作。

把这些趋势与“忙碌是价值的标志”这个文化背景结合起来，你会看到计算出现误差是多么容易。和我一样的大多数全职工作的人，其实每周只工作30~60小时。

和对168小时的时间利用进行分类一样，对工作的50小时进行分类，使我对生活产生深刻的见解。我总共利用25小时创作或编辑我的作品，5~10小时作调查和研究，3~5小时打电话，大约1小时作市场营销和分析，1~2小时作行政管理，5小时进行邮件往来，剩下的时间用来平衡不同的任务——可能是调查和研究，也有可能不是（为找灵感看杂志、上网）。鉴于我写小说并想继续写下去，我想把一边看小说一边做笔记的时间归为工作。不幸的是，至少最初几次的时间记录表明，我几乎没有花时间在这上面。这50小时我几乎都是家庭办公，这样做不够明智——因为我需要更多的亲自采访，或者参加可以激发灵感、与人交流的活动。

在健身这方面，我做得很好。我的目标是每周跑步20~25英里。由于我跑得不快，所以这至少需要4小时。有时，我锻炼的总时可达6~7小时，包括交叉训练（跑步和交叉训练的划分，随着我写本书时妊娠期

的发展而变化，但我试图把运动总量稳定在大约5小时）。

我每周用3~4小时和我初学走路的孩子贾斯珀交流。交流的大多时间是工作日，周末我会花双倍的时间。（完成这本书的手稿时，萨姆刚出生不久，所以他不在我的时间记录当中。）这三四个小时大部分都是对贾斯珀生理上的照顾：给他穿衣服、换尿布、洗澡、喂牛奶、与他一起吃早餐。然而，我们还有很多时间在一起玩拼图、搭积木，还在空盒子搭建的“城堡”里爬来爬去。几乎每个晚上我们都会一起读故事书，但我做得还不够，一部分原因是他的书在我看来都很无聊。而这样做至少可以腾出时间，让我阅读这种类型的小说（与我的核心竞争力有关），我决定从亚马逊网站上订购凯迪克金奖获奖作品，直到我们的书架装满为止。随着贾斯珀书架上文学作品质量的提高，他睡觉前我们阅读的时间也增加了，每周4~5天，每天可以达到20~25分钟。

我差不多每晚睡眠8小时——工作日长一点，周末短一点。我没在头发和穿衣上花很多工夫，因为我的办公室着装以简单为准则。当需要打扮时，我也努力把步骤缩短，比如前一天晚上洗澡，这样第二天早上就不用洗头发。

虽然我的午饭大多数都是在办公桌前吃（速冻食品或者剩饭），每周我会做几次晚饭。亲自动手的时间从来不会达到30分钟，一般都是15分钟。我打扫房间和洗衣服没花多少时间。第七章我会讲减少做家务时间的小窍门儿。

当然，我的时间记录当中的一些类别还需要改进。我丈夫和我没有太多单独相处的时间——这是许多双收入家庭都会面临的问题。我花在社交上的时间也相当少。我每周用5小时参加合唱团的学期训练，排练之后去酒吧，私下练习唱歌，从事作为合唱团主席的一些管理工作，但与合唱团之外的朋友聚会对我来说挑战性较大。

每周我看7小时电视——虽然没有美国人的平均时间多，但还是比

我健身的时间多。这种比例不是很合理。还有一些时间我解释不出都做了什么，也就是说，这些时间我利用得不够理想。

另外，我很乐意看到我在对自己来说很重要的类别上进行了合理的时间分配。更为棘手的问题是，怎样在这些类别内作出改进。我和儿子能做更多有趣的事吗？工作时我还能再做点什么，或者什么事情我不应该做？我知道写作是我的核心竞争力——如果不确定哪些话题我最擅长——然而，调查和研究不是我的核心竞争力，营销也不是，这就是为什么虽然它们很重要，但我没有花很多时间做的原因。

但至少我的生活有一个好的开端。我知道我的工作很适合我（下一章会更多涉及这个问题）。我为自己工作，所以可以选择时间安排的重心，这样我就可以利用很多时间来照顾我的家庭。对我来说，这也是一个核心竞争力。很多人生活的起点不一样。为了形成一种有重心且简单健康的生活，你需要知道在这168小时中你都想做什么。只要了解你正在做什么，就可以把注意力转向这个更有深度的问题上。

几年来卡洛琳·塞尼–萨莱文掌管着美国时代公司的高校合作项目。这份工作、她之前在奥纬咨询公司的顾问工作，以及其他一些招聘工作，让她接触到了很多计划事业的年轻人。同时塞尼–萨莱文还是一个从茱莉亚音乐学院毕业的钢琴师、一个即兴表演演员。她定期在纽约纽瓦客酒店旁的磁场剧院演出。最近她从自己的众多竞争力中提取出来核心竞争力——主要是解决青年人问题的能力。而且，不管你抛给她一个什么想法，她都能条理清晰地提出解决办法。她运用这一核心竞争力与别人一起成立了一家名为“6位数起步”（SixFigureStart）的公司。这家公司帮助年轻人解决“你长大想做什么”这个问题。

对于自己想做什么样的人，想从事什么职业，很多人都不知道答案。于是，塞尼–萨莱文告诉我，她在工作地点总是做一项很有特色的练习，她称为“我的100个梦想”。

这章最后，在每周时间清算之后，我留了一些空间来让你写下你这一生想做的100件事。这个练习的过程如下，“不必很复杂，你可以写想去的10个地方，想读的10本书，想尝试的10家饭店，想学的技能，或者你给自己定的10个收入目标。”塞尼–萨莱文说。你已经完成的目标也可以包括在内，比如大学毕业、结婚，或者生孩子。你可能会觉得写100个梦想有点为难，而一旦有了灵感，就称之为“我的1 000个梦想”，把它们继续写在旁边或者再找一张纸。关键是要达到这个数目，而不要回过去修改，也不要总是说这些梦想中有些是多么不切实际。获诺贝尔化学奖和收藏乔氏黑巧克力夹心太妃糖，都可以列入你的100个梦想之中。

过一两周再来回顾一下这张表，想到更多的条目就填进去。下面是我开始写本章时，2009年4月，列表的一部分：

听巴赫《B小调弥撒》的音乐会

同一个很棒的合唱团和一支管弦乐队一起演奏巴赫《B小调弥撒》

制作一张合唱唱片

观看瓦格纳《尼伯龙根的指环》现场演出

坚持在办公室养花

拥有精美的信纸和便笺簿，并写上我的名字

在一个影响力较大的杂志或报纸上写专栏或者定期发表文章，写与异域旅行有关的重要问题

去阿根廷享受葡萄酒文化之旅

等孩子长大和他们一起去非洲参加狩猎旅行

发表一部小说

出版的小说和非小说类作品可以登上畅销书榜单

创作超过《哈利·波特》的系列小说

在顶级的大学教授新闻学和创作型写作

拥有一个每次穿衣都可以让我兴奋的衣橱

在海边隐居写作

生完第二个孩子一个月就可以穿上腰围26英寸的紧身牛仔裤

收藏乔氏黑巧克力夹心太妃糖

在风景优美的地方参加赛跑

看更多小说

“我的100个梦想”列表当中，有一些梦想已经实现了。比如，我想要一个视野不错的办公室，而我正在曼哈顿看着天边，同时写着这本书。我已经发表过非小说类的书和文章，我已经在纽约生活了。当我还是一个年轻、没钱的实习生，并住在华盛顿时，我在弗吉尼亚州的亚历山德里亚鱼雷工厂艺术中心看到一幅超凡的画作。那上面画的是草莓，那草莓画得非常生动。在我正在创作的一些小说中，我还提到了那幅画儿（“发表一部小说”这一条，我已经努力一段时间了）。当我的收入渐渐多起来，我找到了那个画家，并买下了那幅画儿。当你想到这些曾经的梦想，并且看到自己现在都已实现，就祝贺自己吧。

现在看看那些还没实现的梦想。从头到尾再看一遍你的列表，完成其中只需要几块钱或者几个小时就能实现的条目。比如，写完“我的100个梦想”之后，我买到一张在卡内基音乐厅的巴赫《B小调弥撒》音乐会的门票，因为座位距舞台很远，只花了200美元。再比如，我买了一盆兰花放在办公室。

塞尼–萨莱文把这个练习喻为“锻炼激情的肌肉”。这一经历帮助人们看清楚“喜欢自己做的事是什么感觉”。完成这个练习你能了解很多事情。

首先你会发现，你100个梦想当中有些也不是非实现不可。塞尼–萨莱文曾经觉得自己可能会爱做针线活儿——只要她有时间！她花好几个小时看工艺杂志，还想象她能缝纫出来美丽的手工艺品。所以，当她的生活处于过渡阶段时，她把这一条划掉，然后努力使之成为现实。她报名参加了缝纫班。“那简直就是噩梦。”她说。结果，当她真正拿起针的时候，她真的不想把这一项作为自己的爱好。“我再也没看过工艺杂志。” 花在这上面的精力可以再投入其他的事情中。同样的，如果你的列表里有“获奥斯卡奖”和“在一出戏剧里演出”，而你参演了社区出品的《贝隆夫人》之后划掉了后面那项，却发现这一经历并不能改变你的一生，那么你就可以停止写自己的奥斯卡获奖感言了。

然而，更重要的是，通过尝试那些你认为可能喜欢的事情，你能够更加了解自己，你真正的长处、你的核心竞争力可能是什么，还有什么远大的目标值得你追求。你的发现可能会让自己大吃一惊。这就是需要保持开放的思想、不断尝试新鲜事物的原因。

来自新墨西哥州的杰姬·康博尔德也是如此。20世纪90年代初，在她的梦想表上有很平常的一条。当时她刚刚戒烟，5.3英尺身高的她体重涨到200多磅。由于不久就要结婚，她想减肥，让自己漂漂亮亮地穿上婚纱。为实现这一梦想，她采取了相当标准的一个措施：去健身房办健身卡。作为一个超重的前烟民，她一开始在健身房的经历如果发生在我们身上，很多人可能都受不了。

一开始，她要在各种各样的人面前站上磅秤进行健康评估（她说这一经历“很丢脸”）。她被告知在瘦下来之前，不要尝试任何有趣的事情，因此，她每天用30~60分钟在健身器材上运动。当她去练健美操时，健美操教练的言行，仿佛在说康博尔德摆动身体的样子玷污了健身房的美感。

然而，她并没有退缩。这不仅仅靠坚持。相当多想减肥的人坚持锻炼，尽管自己不喜欢健身。而康博尔德发现，她热爱健身，尤其是集体

课。她找了另外一个更随和的教练，坚持上课，每次都挥汗如雨，很快就减了40磅。她的教练建议她和健身房签约，作周末课程的健美操老师。康博尔德开始犹豫了一下，最终还是决定试一下。她获得了合格上岗的资格，并发现自己能够出色地教学。她喜欢学新技巧，她还喜欢设计健美操动作组合。她曾是一个超重烟民的经历，打动了各种不同体形的学生，她的课越来越受欢迎。（甚至她自己摆脱肥胖后也一样受欢迎。她最终减了70多磅。）

与此同时，她仍坚持工作，为非营利组织筹款。白天的工作结束后，晚上她还会去教健美操，回家后不停地告诉丈夫课上发生的事情。很明显，她误打误撞找到了一个核心竞争力。因此，她又列了一张减肥后的梦想表。这张表上最主要的是什么呢？开自己的练功房。几年后，她为位于圣达菲的自己的Santé健身练功房剪了彩。

尽管已经实现了这个目标，但是她打算一直专注于自己在这一领域内的核心竞争力：建立群组健身模式，并且鼓励各种体形的人都参与进来。Santé 没有昂贵的有氧设备，地方也不是很大——只有一个教室，里面有些“新潮的小道具”。康博尔德没有把练功房的规模扩大到比健身房还大，而是用相似的模式开了另外一家店。她有6个教练为她教瑜伽、舞蹈、儿童健美操和青少年健美操。康博尔德每周自己上15个小时的课。不久前，她发行了自己的第一张健身DVD：《真实瑜伽：真实的人，真实的身材》（Real World Yoga: Real People with Real Body）。与时尚杂志不同的是，这张DVD中有各种身材和体重的人。但是她不做私人教练。尽管做私人教练收入很多，但那并不是她的核心竞争力。“每次我举棋不定，试着作私人教练时，我都很难受，” 她说，“它又把我拉回到我想做的事情上。”

那些事情包括志愿工作。在这方面，她也专注于自己的核心竞争力。相当长一段时间，“我是圣达菲有名的热心女王。”她一边说一边集合慈善游行的队伍。自从她女儿所在的小学规定除非家长为体育课集

资，否则不开设体育课以后，她每年都举办一次社区舞会。她教学校的孩子跳舞[参加的孩子差不多和歌舞剧《发胶》（Hairspray）里的舞蹈演员那么多]，在她的练功房也教这段舞蹈，还教给参加社区舞会的社区成员。后来每个人都可以参加舞蹈表演。社区舞会一晚她就筹集到3 000美金，而且还为Santé健身练功房赢得几百个潜在客户——康博尔德没觉得这样做有什么不应该。“社区服务为你带来生意也是无可厚非的。”她说。

家庭生活方面，她努力专注于自己的核心竞争力。她与丈夫和两个女儿成立了他们自己的“健身小组”（例如，一起去远足）。当然，照顾女儿这件事本身也是一种核心竞争力。她不想把自己的爱好强加给孩子，但她把喜欢做的事情和不喜欢做的事情列成表，而且尽量试图“远离那些不喜欢的事”。这对于照料者来说尤其困难。她指出，“说我讨厌观看我女儿的垒球比赛不是很好。”但是如果你能够正确地认识到这一点，你就可以解决它。你也可以只去看几场比赛，然后在其他核心竞争力上面投入更多的时间。

我认为康博尔德的故事非常具有启发性。尽管她年轻时创作过很多音乐剧，但是作为一名前烟民，作为一个慈善筹资人，能够将“群组健身”作为自己的核心竞争力，这需要与众不同的想象力。的确，这与一个获得诺贝尔奖的化学家成为优秀的诗人一样，都是飞跃。这些飞跃告诉我们：你需要一直尝试新事物，注意到你对不同事物的反应，注意到你在不同经历当中的收获，进而从中了解到，可以将什么从你的梦想列表当中划掉，而什么可以让你“一直勇于进取”。就像康博尔德所说的，这可以让你学到更多。

和企业一样，你可能没有七八个核心竞争力。一般来说，大多数人的核心竞争力都属于一定的类别。如果你有一份或几份适合你的工作（这个话题下章会讲），那么你工作的基本内容会是你的核心竞争力。照顾家庭和朋友也是一种核心竞争力。其他人没有你做得好，尽管这个

更大的竞争力当中，可能有些事情你做得比别人好。作为我儿子一辈子固定的免费老师，我教育他听从指挥和在集体里好好表现的能力实在是不怎么样。他托儿所的老师们在这方面非常专业，因此能做得很出色。但是，我能把故事讲好。理想的话，你的休闲活动也应以你的核心竞争力为基础——做你做得最好的事，而且是你愿意在上面投入足够时间和精力、使之有意义的事情。充分享受生活的人都尽可能地把时间花在这些与核心竞争力相关的事情上，而尽量少地花在其他事情上。

不幸的是，如果你和大多数人一样，带着这种思想面对分配时间的问题，你就会变得清醒。我们中很多人把工作中的大把时间花在非核心竞争力的活动上。在家里，我们同样在跑腿儿和家务这样的事情上耗费太多时间——基本上都不是核心竞争力——不是真正关心照料我们的家人。休闲时间我们都用来看电视和购物。很少有人认为这些活动有意义或者重要。

在接下来的几章中，我们会讨论如何改变这一状况，首先是工作，之后是家庭生活。这不会很容易。但你需要记住的是，你完全可以选择如何度过你的168小时，而且你的时间比想象的要多得多。如果清楚地知道怎样利用自己的时间，你就会得到意想不到的能量。当企业执行这种明确的战略意图时，它们往往可以蓬勃发展；当人们拥有了明确的战略意图，也能收获巨大的成功。

## 将你的时间分类

完成第一章最后的时间记录后，浏览你的记录，并把其中的条目归入不同的类别。最基本的条目有照料自己（包括睡眠）、家务活动、消费、照料和帮助家庭成员、工作和相关的活动、休闲（包括看电视）、锻炼和其他。但你也可以用自己的分类，记录每天与每周各种活动的总时间，填入你的主要分类当中。

日总结

| 你的分类 | 周一 | 周二 | 周三 | 周四 | 周五 | 周六 | 周日 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

**周总结**

**子类别**

你可以运用以下的空间，将你的主要分类再划分出子类别。例如：照料孩子可以再分为生理照料、教育、阅读；家务可以分为洗衣服、做饭、打扫卫生、打理草坪等；工作也可以细分为不同的活动（打电话、参加会议、做演示、邮件往来、调查研究、救急，或者其他你恰好在做的事情）。

## 我的100个梦想

你的168小时想做什么呢？利用下面的空间尽可能列出你想尝试或

者达成的活动。划掉你已经完成的，并且写下你的感受。不要受纸张空间的限制。你的列表越长越好。

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

## 你的核心竞争力

有了足够的尝试之后再反观你的生活，你就有可能发现生活的主题。运用下面的空间回答这两个问题：

**什么事情我最擅长，别人做得没我好？**

______________________________________________

______________________________________________

______________________________________________

**我把时间花费在哪些别人也可以做，甚至做得更好的事情上？**

______________________________________________

______________________________________________

# 第二部分
# 关于工作

# 第二部分
# 关于工作

# 第三章
# 适合你的工作

1998年，我第一次采访海洋生物学家席薇亚·厄尔时，她正在佛罗里达州海岸线5英里外距海平面6英尺的海水中。谢天谢地，我当时可不是在水中采访她。有一条电话线连进“水瓶座”——一个860平方英尺的水下基地，里面有铺位，可以上网。厄尔，这位美国国家地理协会驻会探险家，可以在这里研究佛罗里达基拉戈浅海珊瑚礁的健康状况，以及当地海洋生物的习性。

“当时正有一只长梭鱼看着我，”她看着窗外说，“经过我们的清算，在这1 000英尺的范围内就有50种海洋生物。”她给我描述了银色的大海鲢、马拉巴若鲹，还有一群群像云或像窗帘一样的小鱼。它们看起来就像银币一样。深入水下6英尺，她和同事们惊异地发现，他们可以用鱼的视角看见不同的圆月，而昏暗的光线折射到产出卵的珊瑚上，这一切都仿佛是水下天堂一样令人沉醉。

这一景象确实很迷人。而对当时19岁的我来说，感到更为迷人的是厄尔充满沧桑感的声音中流露出来的喜悦。她当时已经62岁，达到美国平均退休年龄。尽管投身海洋研究已经40年——40年的超时工作，联系项目，寻找资金，四处奔波，与科学界公然的性别歧视抗争，在抚养3个孩子的同时建立自己的事业——在谈到这些时，她还是忍不住露出了笑容。她对工作的热忱贯穿于《巨变》（Sea Change）中，这是我采访她几年之前她写的一本回忆录。她写道，在3岁的时候，她被新泽西海岸的一个巨浪打翻了。尽管如此，之后她却“被冰冷的绿色大西洋所深深吸引，继而为温暖的墨西哥湾蓝色海水所痴迷，在多年的探索中，它就像我的后花园一样供我徜徉其中，后来又是别的大洋……幼时‘潜入水中的欲望’一直在延续并且愈发强烈，经过数千小时的水下生

活……”2009年，我为写这本书再次找到她，她对我说，不算洗澡，她在水下度过的时间已超过了7 000小时——“每个小时都令人兴奋。”

当我思索如何掌控自己的生活时，我发现她对工作的热情非常引人深思。虽然1998年我最初对她的采访是关于海洋问题的，但从她描述那些附着在船上的藤壶的言语中流露出来第二个隐藏的信息：如果你选择了正确的并适合自己一生的工作，通过劳动你会沉醉于自己的工作，你工作过程中的每个小时都可以是快乐的来源。

这个信息就是我设计“适合你的工作”这一章的原因，而且把这一章作为工作这一部分的第一章。我发觉时间管理和工作效率之间的联系可能不是很明显。我和我在《投资组合》杂志社工作的朋友讨论本章的主题时，我们都同意，本章不是职业指导。我不会问你一系列问题，然后根据你的性格特点说你会成为一个伟大的会计，也不会像网上问卷告诉我的那样，我会成为一个小说家或者素食主义者。

我也不会告诉你怎样寻找并获得适合你的工作，而且，坦率地讲，一些职业规划师尽管收取高价但也没有这样的智慧。最近我参加了一个会议，会上一个猎头告诉我们，尽管现在市场不景气，不少公司还在大量招人，还有一个职业咨询师在我的分组会议上建议人们通过人际关系找工作。你觉得呢？这些建议只能表面上提高本书的标价，却不能带来任何实际帮助。

相反，我可以告诉你：我写本章的目的是，从人生规划的全局来看，找到适合自己的工作非常重要。

除去睡眠，我们在工作上花费大量时间。虽然不是绝大部分时间，但时间确实不少。如同选择合适的配偶一样，理想的工作也能为你的168小时带来令人惊奇的能量。

如果你喜欢自己的工作，你工作起来肯定有热情。2009年，我再

次与席薇亚·厄尔交谈时，她已73岁高龄，却正启程前往墨西哥的尤卡坦半岛研究鲸鲨，之后将到澳大利亚研究珊瑚礁。她即将写完一本名为《世界是蓝色的》（The World Is Blue）的书。她最近与谷歌合作，将大洋添入谷歌地球数据库；为赢得100 000美金的TED（Technology，Entertainment，Design）大奖，飞往世界各地组织建立海洋保护区，同时她还运作并成立了一家自己的潜水艇顾问公司——深海探索与研究公司。

然而，更吸引人的是：如果你热爱自己的工作，你的人生也会拥有更多活力。如果你想要建立自己的事业，同时抚养年幼的孩子，每周在自己喜欢的工作上花费50小时，比为不喜欢的工作耗费30小时，能让你在抚养孩子时更有精力。至少你能为孩子想出更好的手工方案，厄尔回忆说。她经常让3个孩子做海草标本。

拥有理想的工作很重要的另一个原因是，我在写这本书时，蒂姆·费里斯的《4小时工作周》（The 4-Hour Workweek）已连续两年进入商务畅销书榜。费里斯贬低了理想工作的价值。他写道，“对大多数人来说，完美的工作就是时间花费最少的工作。绝大多数人永远都找不到可以成为成就感的无止境来源的那种工作，所以那不是人们的目标；人们想要的是空闲时间和不劳而获。”

很明显，他说到了事情的关键，很可能许多人都不会对自己的工作感到兴奋。据2006年年末哈里斯互动公司代表CareerBuilder.com对6 169名全职工作者所作的调查，84%的参与者认为，他们目前的工作并不是他们梦想的工作（不过人们大多也不为此感到难过）。也许有些人按照《4小时工作周》书中的想法，建立自动化的网上公司，然后利用空闲时间去探险。

不过，总体来讲，我认为除了只工作不玩耍之外，只玩耍不工作也能使聪明的孩子变傻。很多人都同意我的观点，而且我找到了支持该人观点的论据。虽然关于有闲阶级的电视节目，像《新泽西贵妇的真实生

活》现在很流行，但2002年综合社会调查（GSS）发现，即使人们不需要，很多人还是会继续寻求某种工作的方式。成立公司，生产造福于人们生活的产品；或者在科学方面作出前人未曾有过的重大发现；或者创作交响乐，将自己投入一个有意义的职业追求当中，人们会得到巨大的乐趣。实际上，如果你的工作最为理想——就像厄尔一样——那么每周仅做4个小时的海洋研究，简直会成为对你的一种折磨。

我无法告知你的理想工作是什么，但我能告诉你理想工作的特点，这些特点是在不断演变的劳动力市场当中，人们通过研究幸福和创造力得出的结果；我能告诉你，理想的工作，除了十足的满意度之外，还能够影响你168小时中除去工作的那部分时间；我能告诉你，别人能出色地完成你的理想工作的概率是很小的，不管是否受雇于他人，你都会情不自禁地把自己作为一个企业家。我还可以提几个问题，帮助你了解自己目前的工作与理想工作之间的差距。因为如果你离理想的工作还很远，优化你的时间利用反而更容易。如果你的工作不适合你，这听起来有点残酷——即通过你目前的工作不能实现人生理想——那么你几乎在浪费所有的工作时间。即使你开会很有效率，或者通过协商后你得到了有弹性的工作日程表，但是这些有什么意义呢？你在用40小时做你不喜欢的事，而不是花50小时来做你喜欢的事。利用这40小时，你可能做了很多有用的事，比如维持家里的开销，或者造福于社会，但这也不是唯一有社会意义、有报酬的工作。选择一份不能使你开心的工作，并不能带来其他的益处。如果不用把生活中每分钟当成无法避免的负担，生活会更美好。

创造一份理想的工作是提高工作效率的第一步。

## 理想的工作是什么样的?

虽然工作带给我们无限焦虑，但实际上，我们有机会决定自己的工

作。事实上，拥有决定用168小时的大块时间来做什么的权利，就已经是一件极为幸运的事情。这种问题就在几年前人们几乎从来不讨论。最近我又为一本书写了评论，书的作者详细叙述了他祖父40年采石场的工作经历。那不是刑事处罚。就他的技术和教育水平来讲，在采石场工作能够提供给他足够的收入来养家糊口。所以，他几十年如一日地都准时报到去换班。

现在，“我们生活在一个人人都可以追寻梦想的国家。”厄尔说。人口调查局称85%的美国人取得了高中毕业文凭，而且25岁以上的美国人中，差不多每10个人中就有3个完成了大学学业。经济变得更加多元化。因此，青年人面临的丰富选择机会让人叹为观止。今天早上，我从办公室的窗户向外眺望，看到了曼哈顿中心林立的高楼大厦。这中间矗立着辉瑞制药公司、花旗集团和联合国的总部，还有熟食店和干洗店，指挥市中心隧道交通的交警，街对面检查公寓屋顶的维护人员，以及正在驾驶巨轮的操作员，这些意味着成百上千种不同的职业。

既然有这么多种职业，那么84%的全职工作者说他们的工作不理想，并且相对频繁地换工作，也就不会让人觉得奇怪了。我任职于普林斯顿大学毕业生委员会的职业规划部。最近，我看到一份对即将来临的25周年毕业生聚会的非正式调查，这份调查表明，72%的毕业生毕业后曾经换过3次或3次以上工作，41%的毕业生换过5次或5次以上工作，只有6.6%的毕业生毕业后一直坚持一份工作。然而，惊人的数字是，2002年美国综合社会调查（依据美国企业研究所所长亚瑟·C·布鲁克斯的著作）发现，89%的每周工作10小时以上的成年人对于他们的工作非常满意，或者比较满意。换句话说，虽然大多数人说他们的工作不理想，却成功地在当今市场中拥有足够的利益，而且他们的工作也并不完全与理想不相关。

所以，本章的主题是如何实现工作优化——利用社会科学研究的成果使你受到启发，并实现从工作到理想工作的飞跃。

在1997年《加州管理评论》一篇名为“激发组织中的创造力”的文章中，作者为理想工作下了特殊的定义。该文的作者是特里萨·阿玛比勒（Teresa Amabile），她是一位研究此话题几十年的哈佛商学院教授。如她所写，理想的工作应该是：“做你所爱，爱你所做。”

这只是毕业典礼上的陈词滥调吗？可能是这样。然而，阿玛比勒通过这一论述，表达了两个相关联的、基于研究的观点。第一，“做你所爱”意味着你的工作应该“与你的专长、创新思维技巧以及你内心最强烈的动机相匹配”。内心的动机意味着热爱工作的实质及其本身。第二，“爱你所做”意味着“你要找到一个既可以让你持续地专注于内心动机，又支持你挖掘新思想的工作环境和条件”。

换句话说，理想的工作能够提升你的核心竞争力——你最擅长并喜欢的事情——同时能满足特定的工作环境条件，包括自主权和工作的挑战性。

第一部分——拥有内心动机的重要性——得到几项研究成果支持。其中一项研究是，阿玛比勒和她的同事要求一组有抱负的撰稿人写诗，之后由作家进行评判。在他们作诗之前，这些撰稿人被问及选择这一职业的动机。阿玛比勒发现，那些提及写作快感和认为写作能带给他们骄傲的撰稿人（即动机发自内心的作者）所得的分数，比那些想拥有名利的撰稿人（动机来自外部）高。这并不能说明追求名利有什么不对。就像老板用比萨、奖金和一些嘉奖成年人的“小红花”，花言巧语骗取雇员更优质的劳动一样，都无可厚非。从某个角度来说，像薪水这样的外部回报在资本主义社会是必要的。而就最好的工作即有意义的工作而言，它的动力却来自于其他源头。正如诗人安妮·塞克斯顿曾经对她的经纪人所说，“不要误解我，我爱钱，但是首先我想写好诗。”

在你的人生旅程当中，你很有可能已经遇到这个动力。在通常情况下，就像席薇亚·厄尔谈到海洋是她“游乐场”和“后花园”一样，这一动力往往与幼时你非常喜欢的活动有关。尽管不到1/6的美国人认为他们的

工作是梦想中的工作，但整整35%的消防员说他们的梦想职业就是消防员，这个比例高于其他职业。我很确定这与41%的消防员从小就想当消防员有关。

当你浏览“我的100个梦想”列表时，想一想是否有些项目与你小时候玩耍的方式有关，有哪些活动在过去不用担心生计或工作级别的岁月造就了你美好的时光。写作对我来说一直都是这样。我在幼儿园时就自己写书并解释给大家听。高中那些无聊岁月的深夜里，你经常能看见我写短篇小说的身影。我的作品写得都不怎么好，这让我有所动摇，因为客观来说，我似乎在其他科目上表现得更好，比如数学。但我从来没有在笔记本上随便乱写不同的方程式，我在笔记本上写的都是我的小说。幸运的是，在成为一个平庸且不开心的数学教授之前，我就意识到了这一点。

尽管这样，我也的确喜欢撰写有关数学和科学的内容。曾经有一年的时间，我每周为“科学美国人”（Scientific American）网站一个叫作《他们在哪儿？》的栏目写一篇稿子。“他们”指的是著名的前西屋科学奖的决赛选手。这项竞赛起始于1942年，现在叫作英特尔科学奖，它每年根据参赛选手的独立研究项目评选出40位顶尖高中生科学家。鉴于我研究过他们的生活和事业，我发现一个很明显的事实，那些认为自己工作很神圣的科学家，小时候就显示出对科学源于内心的喜爱。

例如，伊兰·克鲁（Ilan Kroo），现任斯坦福大学航空学教授，20世纪60年代在俄勒冈州的乡村长大。他童年时期的梦想集中在飞行器上。有一次，他用竹竿、胶带和塑料做了一个悬挂式滑翔机。他和几个朋友拿着这个新奇的玩意儿去附近一个奶牛场，从一个小山丘上跑下来准备滑翔，但是刚离开地面几英尺，飞行器就爆炸了。不过，克鲁对我说，“只要飞行员能从上面走下来，就是一次不错的着陆。”

还好那次实验没要了他的命。高中的时候，在俄勒冈州波特兰工业科学博物馆一个研究项目的帮助下，他决定建造一个改良风洞，帮助他

理解飞行中的空气动力学。他发现风洞有一个问题，即被测试的物体遇到大风时，总需要一个结构来支撑，这种支撑会影响空气的流动以及实验数据的准确性。

为了解决这个问题，克鲁用磁石建造了一个风洞，用一个光传感器时刻监测被测试物体，同时发出改变磁场的信号。这样，结构不用得到支撑就可以使受测物体处于合适的位置。这一设计为他赢得入围1974年西屋科学奖决赛的资格。获得这个荣誉之后，他义无反顾地走上了科学探索之路。获得航空学博士学位之后，这些年来，他的许多创新被应用在波音飞机和其他一些领域。他时刻注意飞行的实用性，而且一直试图以较少的投入赢得更多回报。他有一个特别吸引人的创造——一架名为“跑步起飞滑翔机”的交通工具，现在被比利时一家航空公司注册，命名为SWIFT。这一设计从某种程度上解决了他儿时在奶牛场上没有解决的问题：人类怎样才能不在发动机的噪声影响下飞行。小时候不会有人资助他解决这个问题。他全身投入到这项工作中，仅仅因为他想实现这个目标。他热爱工作的本质。因此，像厄尔说海洋是她的游乐场一样，当我询问克鲁驾驶SWIFT的情形，他嗓音中带着喜悦地回答了我的问题。“我恐怕不能公允地评价它，” 他说。“但是，驾驶它，就像以鸟的速度飞翔……十分安静，从8 000英尺的上空俯瞰山脉和沙漠，这与其他的飞行完全不一样……太让人兴奋了。”

当然，仅仅因为你工作的实质——在克鲁的案例中，飞机和飞行——利用你的核心竞争力，并不意味着你能达到阿玛比勒所提标准的第二部分。你不仅要做你热爱的事业，你还要爱你所做。也就是说，你的工作条件应该达到最优，以激发出你最优秀的工作成果。克鲁作为教授的工作给了他足够的自主权，并且能让他持续挑战自己，努力开辟新的研究领域。尽管其他一些工作也能够涉及他的核心竞争力——例如做空军驾驶员——这对于一些爱好战斗所带来挑战的人再好不过了，但对克鲁来说，这可能并不是最适合他的工作方式。

为了研究工作条件对工作质量的影响，阿玛比勒及其同事做了其他几项研究。例如，他们测试了一家拥有3 000名雇员，名为“国际电子高科技公司”的运行惯例。他们首先选出几个电子技术项目，这些项目都需要创新能力才能达到预期成果，然后要求项目经理和员工根据项目成果达到预期效果与否来评判它们。之后阿玛比勒和她的同事询问，所有这些项目都是在哪些工作条件下完成的，或者是在缺少哪些条件的情况下完成的。最后，他们发现，为达成最好的工作成果，需要如下三个要素：

- 员工拥有足够的自由来决定具体如何工作。也就是说，在项目中，他们拥有可以决定日常工作的机会。
- 团队成员均受到来自工作的良性挑战。
- 员工感到来自组织充足的支持（资源、团结的工作团队、一个能与之良好交流的上司，以及一个支持创新的组织环境）。

自主权作为第一个条件自然不难被人理解。没人想在别人的监视下工作，而且，如果你像当代一些人一样，靠自己的想法赚钱，别人更没有理由来全盘安排你的工作方式——甚至是你的工作时间和地点。其实，随着科技事业的发展，人们没必要这样做。根据2007年11月《应用心理学》发表的一项综合46项研究的统计分析，远程办公——通常指按照自己的时间安排在家里办公，但也可以指在你选择的任意地点办公——在一定程度上使员工对上司的评价更高、工作满意度提高，并减少跳槽的意愿。越来越多的美国个体经营者大部分时间都会自然而然地这样工作，这可能是个体经营者比其他人有更高的工作满意度的原因。

当然，一些工作的确需要在固定的时间和地点完成。大多数二年级的老师还是得在教室里上课，警察还是得在自己的管辖区内工作。尽管如此，承担一定责任（比如对考试成绩负责）、拥有选择工作方式的自由，与每个举动都要请示上级的工作方式还是有很大区别的。

并非只有唯一正确的工作方式，但总有适合你的方式。试想，你都是什么时候感到最有创造力、最有工作效率，然后试着想出“时间、地点、人物、对象和原因” ——这些要求我们每个记者在每个故事的第一段都要作出说明。你是和他人密切地一起工作，还是自己工作？你在做什么样的工作？你是从整体开始，一点点具体到细节，还是从细节开始，最后完成工作？一天当中哪个时间段你的工作成果最高？有些人一到某个时间点就什么都干不了，而有的人此时正可以集中精力相当高效地工作。你在哪个地点工作成果最高？禅宗修行式的办公室、咖啡馆，还是四处是植物或小狗的地方？这很重要。如果有种方式可以使你的工作效果达到最佳，那么理想的工作往往可以满足你这样的需求。

“爱你所做”方程式的第二部分——理想的工作需要具有挑战性——更值得琢磨。表面上看，人们似乎总是喜欢简单的任务。然而，阿玛比勒告诉我，“大多数人都容易对‘简单’的工作感到厌倦。”最终，你总想要做那些挑战性恰到好处的工作。这种工作“可以充分发挥你的技能，同时能培养那些并非完全超出你能力范围的新技能”。

这是因为，这样的工作可以使你达到一种状态。心理学家米哈里·契克森米哈赖（Mihály Csíkszentmihályi）称这一状态为“心流”。几十年前，在一个现已广为流传的实验中，契克森米哈赖和他的同事决定利用实验的方法，解决人们什么时候最开心这个问题。他们给几千个人分发了一天中随时会发出声响的传呼机，并且要求人们记录他们当时的活动和对当时活动的感受（除了觉得响声很烦）。他们发现，人们最开心时，是当他们完全投入到虽然艰巨，但最终可以达成目标的事情当中。这时，大脑会无暇顾及日常生活中的烦恼。这段时间仿佛可以被拉长，就像契克森米哈赖在他1990年的《心流：最佳经验心理学》（The Psychology of Optimal Experience）一书中所写的，“每个小时都由分钟组成，而分钟也可以延伸得像小时一样。”当研究者采访一些特定领域当中技艺较高的人——例如，在钢琴前谱曲的作曲家、认真训练的花样滑冰运动员——这些人谈及他们当时的感受时，说自己如随波漂流一

般，仿佛要漂起来了。这样，就有了“心流”的感觉。

这种状态不一定只在工作时出现，但工作的结构和目标的确向你提供了充足的机会，使你沉醉于那种艰巨的但最终可以达成目标的事情中。对于目前的工作，你曾有过这种感觉吗？或者当有这种感觉时，你在做什么工作？每写完一个章节的提纲时，我会沉浸其中，把里面的内容填满。我可以从早上7点30分就开始埋头打字，直到下午1点30分意识到自己饿得不得不吃午饭时为止。

注意你什么时候工作最投入。如果你想变得幸福，你的工作应该有大量的时间可以利用你的核心竞争力，而且你的工作对象和工作方式要求你提高自己的核心竞争力。就像厄尔在《巨变》中提到的，“一个发现指向另一个发现，新信息的每一个碎片都指示着无限的未知。”

如果你工作时至少有一些时间是这样度过的，那么你的工作很可能接近理想状态。这时关键的问题是怎样提高“心流”状态的比例。在你已有的工作任务中，哪些你可以增加其比例？或者什么样的新任务能让你早晨面对它时感到很兴奋？如果你不确定的话，每周拿出30分钟，分两三次来想想，再和你的同事、顾问或者人际关系网里任何可以让你豁然开朗的人来讨论这个问题。

当然，如果你很少或者从未在工作时体会过这种幸福和投入的状态，或者你工作的组织总是有意无意地阻碍你专注于工作的本身（阿玛比勒工作条件的第三条），那么你就得认真思考一下这个问题了。假如你对工作从来都没有真正投入过，那么在你人生中的其他时刻，你曾感到过投入吗？当时你在做什么呢？如果你想不起来，可以在“我的100个梦想”列表当中寻找。这些活动当中，哪个具有挑战性，同时能使你忘我地投入其中？这些活动包含的“实质”会让你开心吗？

将这些活动记录下来，在接下来的6个月里，仔细想一想，怎样把这些活动融入你的工作当中，怎样可以改变你的工作，或怎样找到一个

能够提供给你更多支持的工作团队或组织。我不能告诉你这些问题的答案，但我可以告诉你，不要认为这些练习不切实际。本章的下一部分，我会说服你，你热爱的工作比一个不适合你的工作更切合实际。

## 理想工作的商业论证

我写本书的时候，经济态势正充满未知。2009年，美国的失业率迅速增长到两位数。在经济低迷的情况下，我们总是把目光集中在失业者身上，然而，萧条的劳动力市场产生的一个潜在后果是，高失业率也将会导致未失业者的工作与其技能之间的不匹配。

我开始写本章的那天早晨，《华尔街日报》上刊登了一篇文章，名为《昔日华尔街白领，今朝餐厅服务员》，故事的主人公卡洛斯·阿瑞亚曾是纽约期货交易所从事原油贸易的交易员，因为被解雇，之后在棕榈饭店特丽贝卡分店作楼面服务生。至少他还留在了纽约。到我修改本章时，情况变得更加严峻。《华尔街日报》一篇名为《失业人口加快寻找工作的步伐》的文章，第一句话是："7个月没有薪水，蒂姆·瑞恩俨然变成了一个狼人。"当然不是真的变成狼人，但是作为一名被解雇的建筑工人，瑞恩最终在离家几小时路程的新罕布什尔州白山的一个旅游景点——克拉克贸易站，找到了扮演狼人的工作。"1小时12美元，是他原来收入的一半。他披上破布做的毛皮，戴上浣熊皮做的帽子，再戴上一个眼罩。当贸易站的蒸汽火车开过来时，他就从树林里跳出来，冲着游客低声吼叫一番。"《华尔街日报》如是报道。一些企业大幅削减工资，但对于面临房贷和养家困境的人们来说，能找到工作就谢天谢地了。

当你要破产时，任何一个可以为你买单的工作都是好工作。但是从长远来看，当我们能在正在转型的经济中小喘一口气时，尽量接近自己的理想工作，就不仅仅是毕业典礼上矫情的发言。如果可能的话，找到

自己热爱的工作有两个重要的原因。

第一，开心的人比不开心的人工作效率更高，并且更加成功。

尽管这看起来再明显不过，数年来研究者一直在研究如何具体解释这一论述的内在原因。合理的解释是事业成功（以及相关的收入）使人幸福，但情况似乎并不是这样。在2008年《 职业评估杂志》（Journal of Career Assessment）的一篇文学评论当中，加州大学河滨分校的教授朱莉娅·K·伯姆和索尼娅·柳博米尔斯基指出，这实际上与人们的习惯想法正好相反。她们写道，“快乐，是事业成功的一个重要的前兆和决定因素。”

这其中一部分是性情的因素[大概50%，柳博米尔斯基在她2007年出版的《幸福又如何》（The How of Happiness）中假定]。一个纵向的研究表明，16年前快乐的大学一年级学生与16年后闷闷不乐的同龄者相比，他们赚的钱更多，尽管18岁的大学生都对未来一头雾水。

然而，其他的快乐因素更加具有情境性，或者至少在个人的掌控之内。伯姆和柳博米尔斯基突出强调，一些研究表明，情绪积极向上的人会给自己设立更高的目标，在艰难的任务面前坚持的时间更长，认为自己比别人做得更好，而在很多情况下，他们确实做得很好。阿玛比勒和她的同事曾要求一些正与他人合作从事具有创造性项目的员工写日记，他们发现员工心情好时更具创造力，工作效率更高。有趣的是，这个效果还有所“遗留”。今天心情好的人第二天也很有创造力，尽管他们的心情回到了平时的状态。

虽然很难在这些问题中揪出“到底是先有鸡还是先有蛋”——快乐的原因是工作很理想，还是快乐让任何工作都看起来更好——但我们确实知道：如果每周至少有几次工作时很开心，与那些完全不开心的人相比，40~50小时的工作时间很快就能全部被心情的“遗留”效应所影响。

换句话说，拥有理想的工作不仅仅是工作时吹吹口哨那么简单。如果你的工作很理想，你会比工作不理想更有创造力，工作效率更高。而在竞争日益激烈的社会当中，创造力和生产率是相当重要的。很多需要知识的工作门槛都降低了。我们对于那些企业在海外建厂的故事已经习以为常，然而有技术、流动资本和劳动力，几乎任何知识型的工作都可以让其他人来做。一个图书出版商可以轻松地与印度的封面设计师联系，就像联系一个美国设计师一样。廉价劳动力触手可得，想在这样一个世界中有所作为，你必须比他人优秀。在某些情况下，仅仅是为了生存你都得达到世界级的水平。

对于任何事情，如果你不投入足够长的时间来刻意锻炼自己的技能，你就达不到世界级水平。最近几年，市面上出现了很多这方面的书籍，包括杰夫·科尔文的《哪来的天才》（Talent Is Overrated）和马尔科姆·格拉德威尔的《异类：不一样的成功启示录》（Outliers）。这两本书普及了安德斯·爱立信（现佛罗里达州立大学教授）的研究成果。安德斯·爱立信和他的同事声称，对于任何一项技能，人们至少需要经过10 000小时的集中训练，之后才可以达到专家的水平。研究者一开始从最出名的柏林小提琴学生中得到这一发现，经证明，这同样适用于其他领域，例如体育界。10 000小时绝对是不少的时间。这是一个什么概念呢？举个例子，当我少年时期认真对待弹钢琴这件事时，我每周练习5小时。那么每年就是250小时。10年的练习，最终只有微不足道的2 500个小时。

显然家长可以不管孩子愿不愿意，逼着他们练习乐器一段时间，但是除非你拿着鞭子站在孩子跟前，想强迫他们练10 000小时实在是太难了。除此之外，鉴于刻意的训练要求你的注意力集中于提高水平，你甚至还必须要用鞭子鞭策出成果，而不仅仅是训练量。

长远来讲，这样做不会有任何效果。最终，你还是得愿意训练。除非你热爱你工作的实质，否则你不会做这份工作。而且，只有当你热爱

自己工作的实质时，你才能将在杂货铺排队结账的时间都用来想问题和寻找解决问题的灵感。在我最近参加的一次演讲中，潘多拉网络电台的首席执行官约瑟夫·肯尼迪说道，在决定是否接受现在这份工作之前，我甚至洗澡时都在想这件事，而且我很享受思考这个问题的过程。约瑟夫大学时花了大量时间创作格列高利圣咏。很明显，他对鲜为人知的音乐有着与他人不一样的情结。

只有这样痴迷，你才能一直处于领先地位。你应该意识到，你的竞争对手洗澡时也可能想着他们的工作。优势不会静止不变。这些年来，各行业最优秀的训练方法迅速在世界上传播开来。1896年，世界男子马拉松纪录是略小于3小时，这是现在大多数业余选手的平均水平。然而，令人难以置信的是，保拉·拉德克里夫创下的女子马拉松纪录（2小时15分25秒，2003年创下）达到了1958年前一直未被打破的男子马拉松世界纪录的水平。仔细想想，这意味着这50年来马拉松的集中训练强度变得非常高。半个世纪前，如果出色的女选手知道现代马拉松训练方法的秘密，而男选手不知道的话，我们还以为女人比男人跑得快呢。

这也适用于其他领域。曾经，人们在蓝筹股公司找到初级的工作，期盼40年后还在同样的职位退休，所以他们以为不用保持高水平，以与其他公司竞争。而现在情况已经发生了改变。最初咨询公司繁荣起来的前提是，工商管理硕士人才稀缺，经理也不经常跳槽，所以这些战略之王可以向其他公司展示达到高效率的方法。现在你不妨为一些公司高管守住旋转门，以便他们随时离开公司。

不管是否喜欢他们的工作内容，大家都一样愿意努力工作，负责任地完成工作。但如果你不热爱你的工作，很难超越这一层面，你必须得花必要的时间完成你的工作，得到一定的回报。之后你回到家，想的完全是其他的事情，比如电视上的节目。甚至，你会看很多电视。最近马里兰大学的一项研究表明，不幸福的人比幸福的人多看20%的电视节目。不开心的人们喜欢逃避。他们不花时间解决问题，也不花时间思考

如何摆脱个人困境。

而拥有理想工作的人完全不一样。例如莉萨·梅恩（Lise Menn），一位世界一流的语言学家。和克鲁一样，她也曾是西屋科学奖的决赛选手，在1958年赢得了这一奖项（同克鲁一样，我也为“科学美国人”网站《他们现在在哪？》的专栏采访了她）。她少年时受到《语言的故事》一书的启发。在这本书里，作者M·裴（M. Pei）写道，通过与英语相关的不同语言之间的比较，人们可以重现当今印欧语系祖先的面貌。“你可以深入地了解过去，虽然具体的话语和说话者都消失了，但尽管没有说话者，语言的模式却像柴郡猫的微笑一样存活了下来。这种想法让我胳膊上的汗毛都竖起来了。” 她对我说，“那是我读到过的关于科学最浪漫、最神奇的事情。”

但在后斯普特尼克（Post Sputnik）时代，梅恩的父母似乎觉得自然科学更有希望。她本科读的专业是数学，之后她在麻省布兰迪斯大学读数学研究生。在那里，“我发现了真正的数学家是什么样子，而我不是一个数学家。”她说。因为她已经和另一个研究生结婚而且即将生孩子（她24岁时有就是两个男孩的母亲），所以她决定停止学业，找到自己真正想做的事情。

没过多久，她就回到了语言学上。然而，她却花了很长时间在这个领域获得学位。“我们根本没钱请保姆。”她说。她和其他孩子的妈妈协调时间交换照料孩子。但从另外一个角度来讲，因为语言学非常吸引她，照顾自己儿子和别的孩子的时间，对她来说不是障碍，而是恩惠。

支持她的研究生朋友帮她从哈佛大学图书馆借出关于儿童语言发展的书籍。梅恩说，“她所读到的，不是她在厨房从自己家老二身上看到的。”课本上说，学说话的孩子会先学会单词的第一个辅音和元音（比如，学说milk这个单词，应先学会发“mih”音， 学说dog 则应先学会发“doh”音）。“那是大多数情况，可实际上很多孩子不是这样的，”她说。“其实，如果一个单词以辅音结尾，孩子会将第一个辅音说成跟最

后的那个辅音一样。”小丹尼·梅恩——和专家的观点不同——叫狗（dogs）“gogs”。

因此，梅恩给哈佛心理系著名的儿童语言研究学家罗杰·布朗打电话，问他有没有听说过这种说法。他告诉梅恩把她的发现写出来。她写了，并且用自己家的地址署名，因为她当时不属于任何学术机构。她把论文寄给《语言》（Lingua）杂志，并在1971年发表。

受到这一成果的鼓舞，梅恩打算在伊利诺伊大学厄巴纳－香槟分校攻读语言学博士。她丈夫也在那里工作（尽管没过多久他们的婚姻就结束了，她回到波士顿，在一个新伴侣的帮助下，正式走上了语言学研究生涯）。为写毕业论文，她做了个案研究，分析一个名叫雅各布的男孩儿学习语言的过程。她在雅各布12个月到21个月期间做他的保姆，并记录了100个小时他咿咿呀呀说出来的单词。她从中发现，和丹尼一样，雅各布也会尝试用不同的方法说同一个词。她发现在一个孩子掌握简化单词的固定模式之前，在某个阶段他学到的相似的词总是会互相影响。

这个故事的奇妙之处就在于，我们会认为儿童语言发展领域的研究者应该做过这种个案研究，但梅恩指出，绝大多数这一领域的理论，都不是由做母亲的人提出来的，而且“如果他们是父亲的话，我觉得他们不会太在意婴儿的语言”。相反，他们会以更为“标准”的方法，在安静的、没有孩子的办公室以写论文的方式来发展他们的学术生涯。

尽管面对个人障碍，但梅恩对工作的热爱却把这种障碍转化成为改变语言学领域的机会。“她的工作为后来的儿童实地调查和日志研究带来了启发。”安德里亚·费尔德曼说。梅恩1986年开始在博尔德的科罗拉多大学教书。安德里亚原来是梅恩的学生，现在也在这所学校当教师。梅恩对雅各布所做的记录现在依然被儿童语言学家研究。

在很多情况下，这种充足的动力能够带来越来越多的收入，并且一

些研究发现，幸福感和收入之间有内在联系——谚语“做你所爱，钱会随之而来”的证据——尽管这也不是永恒的真理。

但在没有收入保障的情况下，从事理想的工作仍然很困难。如果你仅仅为了赚钱而选择一份工作，那么你很有可能做不好这份工作，而且它还会把你整个168小时的生活搞得一团糟。

丹尼·高夫卡也发现了这一点。几年前，他在佛罗里达州的锡巴斯琴教一年级小学生阅读和写作。孩子们对字母及其所传达概念的联系豁然开朗时那明亮的眼神总是让他很高兴。不幸的是，作为一位老师，他每年只有35 000美元的收入，所以当他第一个女儿出生时，他决定去尝试能赚更多钱的工作来供养他的家庭。一个经营高端地板材料的朋友给他提供了一份工作。这家公司的一些推销员年收入可达6位数。

现在，卖地板材料没什么不好的。而且卖高档的手工地毯就像是在卖艺术品。很多人都沉迷于东方地毯的复杂图案，想成为这种艺术形式的专家，并想把它发展成为自己的核心竞争力。

丹尼·高夫卡却不是这样。一开始他很有热情，“但是，我慢慢地发现，我对它一点热情都没有了。我是一个相当差的推销员。”他说。当顾客来买4 000美元一块的地毯时，他会发现自己在想，“我才不管你们喜不喜欢呢。”他几乎不可能达到做销售员潜在的最高收入，在这方面也没什么前途，而且他意识到如果他恨这份工作的话，那些比当老师多挣来的钱，他会全都用来让自己变得高兴。

他还发现，即使情况反过来，也是这样。“如果你有一份自己喜爱的工作，如果你生活幸福，你根本不需要那些物质的东西来让自己高兴。”他说。

因此，当找到一份自闭症儿童教育的工作，他就辞掉了卖地毯的工作，回来教书。现在，他用每年赚来的40 000美元养家糊口，还在写一

本名为《只有教师的薪水，怎样生存并成功》[How to Survive (and Perhaps Thrive) on a Teacher’s Salary]的书。高夫卡一家过着俭朴的生活，但当你爱上你的工作时，即使回家坐在二手沙发上，也比每天痛苦8小时的生活更轻松。

## 创造理想的工作

虽然我相信“做你所爱，钱会随之而来”有一定道理，或至少你对自己赚的钱感觉良好，但我着实想澄清很多人对于找到理想工作的一个错误观念。你在网上职位广告中找到理想工作的可能性太小了。这不是媒介的问题。看贴在电话亭上的传单，给招聘者发简历或找猎头公司，甚至靠人际关系，直到你把5 000张定做的时髦名片全都发出去，你找到理想工作的可能性还是很小。这就像看到电影《成为约翰·马尔科维奇》（Being John Malkovich）当中的一幕，克雷格仔细地翻分类广告，试图找到“木偶表演”这份工作，观众都笑了。我们知道他肯定找不到这份工作，就像席薇亚·厄尔也没在《纽约时报》找到海洋探险家、作家、生态环境保护者、潜水艇企业家这几份工作。

然而，我们中又有多少人认为完美的工作会以相似的方式摆在你面前呢？事实上，现存的任何工作描述都被其他人加工过。期待别人构想出来你的完美工作几乎就是让别人猜你的心思。不管你是为别人工作还是为自己工作，最好的状态是，在发展事业的同时，带着你将一直为你人生各个阶段创造理想工作的想法。

虽然越来越多的人选择为自己工作，有的是永久性的，有的是暂时的。给别人打工也很可能早就是你的理想工作。你可以以一万种方式来改变你的工作内容和工作条件，使之接近你的理想工作。而你的工作不一定重要。基本上，大多数老板都想让你多为他们赚钱（或者为公司提高声望，或者给利益相关者带来超出预期的结果，无论你的职业性质是

什么——但是不要骗自己。不管什么工作方式，最终都要回到钱上）。如果你是一个人事专员，并开始上演木偶剧，结果让所有分公司的职员都喜极而泣，发誓要永远对公司忠诚，因此公司和职员之间的摩擦降低了25%，有哪个经理——就算只有半个大脑——不会让你继续这么做呢？具有创业精神的思维模式可以在让所有人都开心的情况下创造自己的理想工作。如果你努力想，一定有办法使你的168小时中用来组织工作的时间，和你对工作的期待有机地、恰到好处地结合起来。

例如，另一位西屋科学奖的决赛选手克雷格·戴斯特勒（Kraig Derstler），现任新奥尔良大学古生物学教授。他的研究方向是恐龙化石，而这不是新奥尔良大学最初聘请他的原因。他最初是作为一名棘皮类动物专家被学校聘请。棘皮类动物是包括海星在内的一类生物。之后，他意识到恐龙化石才是他真正感兴趣的领域，并且花了5~7年的时间使自己成为这一领域的专家。5~7年的时间将决定你是否得到大学的终身职位。这对于他来说很困难，因为大多数大学希望老师在校外找到研究经费，而一般的资助团体都需要老师在这门科目以往的研究记录，但他没有。

所以，戴斯特勒决定通过发起一个项目，召集外行人付费参加考察，并为他做乏味的挖掘恐龙化石的工作，赚取恐龙研究和考察的经费。很多人都认为这个项目是一个很刺激的度假方式；戴斯特勒把自己的行为比作汤姆·索亚让别人为他粉刷篱笆。他还指出，那时他不确定新奥尔良大学能不能承认他的项目，因为与做其他研究相比，这样做似乎更不负责任。但当时他的研究成功了。他支付了研究和培训学生的经费，而且能发表足够的论文来吸引注意力。他得到了终身职位——作为一个恐龙专家。

如果你对一件事爱到极致，你就会在一个可以灵活地向你的天赋敞开大门的组织找到工作，然后就能找到方法，在这份工作当中炮制你梦想的工作。记住：寻求原谅经常比寻求允许容易。

或者，你就自己创立一个这样的组织——这是我的做法，而且这在美国经济当中越来越平常。根据审计机关提供给我的数字，2006年，纽约市共有807 750位个体户，已接近当时城市非政府工作当中的1/5。纽约从1981年到2006年增加的773 000个工作当中，有491 000个是个体经营。这使个体经营成为那些丰收年最大的新职位来源。

整个美国似乎也有此趋势。尽管由于对个体经营的不同定义，存在有多重工作的工作者，以及暗箱操作的工作和其他因素，这一数字可能有所下降，但劳工统计局指出，到20世纪70年代，美国个体经营率——个体经营在总体就业当中所占的比例，已从7%上涨到9%；而根据美国人口局的统计，“无雇员公司”（即个体经营）的总数，已从1997年的1 540万增长到2007年的2 170万；美国联邦小企业署（SBA）公布，2005年美国雇员4人以下的公司有450万家。这些小企业的雇主与真正的个体经营者并无大异。很多人自称老板——在1 250万非公有劳动力中大约有250万。而这也是几年前的数字。最近，更多调查人们是否自称“自由职业者” 的问卷，显示出略高一点的比率。据凯利服务（临时代理和人力资源公司）提供的数据，与2006年的19%相比，2009年，劳动力中有整整26%的人称自己为“自由职业者”。

增长有很多原因，有好的也有坏的。专注于核心竞争力的企业几乎把除核心竞争力以外的业务全都外包出去，为小的公共公司、会议策划、自由职业报告撰稿人等创造了空间。一方面是为了避免税额和奖金等薪金支出，另一方面是因为小公司和个人在运作上更灵活。当公司人员数字日渐庞大时，与小公司合作能够为大公司赢得它们缺少的灵活性。

当然，很多人不是完全出于自愿而选择个体经营。凯利服务调查“自由职业者”的数据3年间就涨了7%，其中一个原因是，美国失业率在此期间也上涨了。然而从广义上来说，经济学家认为，个体经营不会呈现明显反商业周期的态势。也就是说，人们不会因为找不到其他工作

而选择个体经营。对很多人来说，个体经营有其外在和内在因素。

例如一直热爱烹饪的马克·松本。小时候，他给自己烘焙生日蛋糕。2008年年初，居住在纽约市的他在食谱网（NoRecipes.com）创建自己的博客，宣传自由式厨艺。但他没有足够的精力烹饪和写博客。作为一个与财务相关的新兴公司的市场部主管，他很难在自己的时间表中划出来大块的空闲时间。直到2008年12月，他一直在周末去杂货铺购物，之后在厨房实验新配方。2008年圣诞节前，他的员工又没有保住一份风险资本，松本也成为自经济危机开始后几百万失业人群当中的一员。

这本是一场危机；相反，松本却将此作为一个换工作的好机会。他在咨询公司干了一段时间还清了债务，之后完全投入到厨师这个“梦想职业”当中。现在，他工作日去农贸市场采购，下厨烹饪日式炸鸡块这样的菜肴，并利用市场营销的技巧为他的博客吸引了每月10万的访问量。成为一个自由职业者的过程中有点“无奈”之感，他说，“现在做个自由职业者，我还挺喜欢的。我还纳闷儿为什么没早就这么干呢。”

本书不是一本职业指导，更不是开公司指南。要记住的一点是，创业并不一定意味着要从银行借巨额贷款创立一家高科技大公司。美国运通公司负责小企业服务部门的总裁苏珊·苏波特说，许多公司的所有者都是追求生活方式的企业家，他们或者单独工作，或者“试图创建自己愿意为之工作的公司”。在我上一本书《跳槽》（Grind hopping）当中，我希望年轻的创业者问自己如下几个问题：

我对什么事情爱到即使免费也要做呢？

怎样用别人的钱来做这件事？

如果我热爱的事业在每个公司都没有明确的职位（大多数情况下都没有），怎样在低花费的情况下自己开公司，并且很快就赚到钱呢？

当然，这些都不简单。如苏波特所说，尽管很多人选择个体经营来逃避公司的苦差事，“他们工作的时间也不会减少。没人会减少。”它不是改变168小时中有多少小时工作，而是改变你对工作的控制力度。选择个体经营，你可以创立自己梦想的事业，就像松本一样；或者只是“爱你所做”这部分，如果工作中自主权和挑战性的因素也随之增加，这也有可能行得通。

如果你选择后者，可以看看下面的例子。俄勒冈州的朱莉·皮肯斯（Tulie Pickens）和明迪·多尼（Mindee Doney），他们是鼻涕虫湿巾（Boogie Wipes）品牌的创立者。几年前，由于多尼的孩子感冒，多尼为清理到处都是的厚厚的鼻涕烦恼不堪。她把治感冒的鼻喷雾剂中的盐溶液喷到纸巾上，并发现这是一个好办法。她认识皮肯斯——也是一位母亲，而且因为两人都是商人，她们决定共同创建小忙人有限责任公司（Little Busy Bodies Inc）来销售鼻涕虫湿巾。尽管她们热爱营销生活消费品，而且喜欢生产能对家长有所帮助的产品，但她们儿时没有像席薇亚·厄尔梦到海浪一样梦到过湿巾。

尽管这样，方程式的第二部分——爱你所做——在她们身上却表现得相当明显。运营自己的公司给了她们极大的自主权。成立公司之前，她们聚在一起排练史诗剧时，详细讨论了鼻涕虫生产线的具体问题。现在，皮肯斯周一到周五早上帮女儿们做上学准备，8点30分到下午2点45分在办公室。她4岁的小女儿中午上完幼儿园，皮肯斯把她接到办公室的游戏室里玩儿。是的，她的办公室里面还有游戏室。为什么不设个游戏室呢？皮肯斯3点下班去接其他的女孩儿们，之后孩子做作业的时候，她在家里工作一会儿。吃完晚饭让孩子们上床，她大约9点的时候打开笔记本电脑，花一到两个小时查阅和回复邮件。有时候她周六早晨还要查一次邮件，但她至少保持周末有一天不受邮件的烦恼。多尼有一个婴儿，因此她在家工作的时间稍多一点。早晨她的孩子看动画片时，她在跑步机上跑步。她大概每周3天从9点到下午3点去办公室上班。下午，孩子在外面玩儿时，她在家里办公。晚饭时间她会关闭电脑，经过

洗澡、给孩子读书、祈祷等一系列活动之后，夜里她会再工作一段时间，周末她也这么做。

她们二人的工作时间都达到全职的标准，但由于完全有选择工作时间的自由，于是会在中间插进去很多家庭时间。她们给十几个员工一样的工作灵活性。“我们对员工的要求同对自己的要求是一样的，” 多尼说。“我这么说的意思是，如果他们偶尔想在家里办公的话，那也是可以的……我们对员工的能力有信心。”

她们同样很珍惜能够得到最大挑战的机会。她们说，成立小忙人公司的最初两年，她们过得就像获得MBA（工商管理学硕士）学位一样艰难。比如，最近多尼和皮肯斯面临的一个问题是：怎样让产品摆上沃尔玛的货架？答案是：找到知道内情的人，向他强调自己公司的所有者是女性。之后，她们去阿肯色州本顿维尔做产品宣传，不仅介绍产品的功能，还包括作为企业家同时又是一位普通母亲研发产品的故事，让消费者更信任产品的可靠性。最重要的是，你要强调你的产品怎样让他们赢利，而且你有你的经营之道。之后，采购员对产品很满意，你就可以看着销量在两年之间上涨500万。她们接下来的目标是5年之内把公司出售给一家大的消费品品牌，之后再用这份钱开始有趣的、灵活的，并且像把好动的孩子脸上的干鼻涕擦掉一样赚钱的事业。

## 反思时间

忙碌的日常生活中，我们很容易忘记对自己的工作进行反思，以及评估对每周168小时利用的满意度。一点点小挫败也能让人很沮丧。多尼和皮肯斯悔恨地说，一次她们填错了一张表格，销售商就罚了她们800美元。如果接到类似的电话，首先想到的，不会像一个拥有500万美元资产、给你足够的自主权、让你在仓库里放置空中曲棍球台的公司所想的“800美元根本不算什么”，而是挫败感。同样，当听到席薇亚·厄

尔说她的工作“根本就不是工作”时，我确信在她的事业当中，至少有一次或两次，她也遇到设备损坏、出差时生病，或者被记者问愚蠢问题这些情况。

这就是为什么每天结束时，拿出几分钟——也许和爱人交谈时（见第六章），或少看一会儿电视，反思一下你的生活和工作的好处。之后你就能得出结论，你的工作是否接近你的理想工作。如果是的话，那么你可以作出调整提高效率，以此来推进事业的发展。

怎样才能确切地知道你的工作是理想的，或者至少接近理想呢？最近我正在和劳拉·惠灵顿–格里谈这件事。她是一部关于可持续发展生活方式的动画片《可爱的西瓜宝宝》（Wumblers）的创作者。少年时，她把《可爱的西瓜宝宝》里面的角色画在了笔记本里，并保留了多年。她和丈夫经营着另外两家公司。但是大约10年前，她丈夫被确诊患有癌症，2001年“9·11”事件后不久，她的丈夫去世了，留下她，一个单亲妈妈，带着4个还不到10岁的孩子。

当她和自己的孩子为失去亲人而悲伤时，当她周围每一个新泽西人在为恐怖袭击中失去邻居而悲痛时，她又开始画那些卡通人物。她感到自己已经一无所有了，于是决定深入地塑造一下这些卡通人物。她和娱乐圈不同的人签订了合同，最后把自己的想象力化为现实。多年后的今天，人们可以买到《可爱的西瓜宝宝》 的DVD，在电视上观看《可爱的西瓜宝宝》，或者看到《可爱的西瓜宝宝》作为全美西瓜协会的代言人（可爱的西瓜宝宝的创作很简单，因为他们都是西瓜——而全美西瓜协会觉得可爱的西瓜宝宝涉及侵权，不过这最终成为一个不错的联合营销的方式）。惠灵顿–格里每天都幸福地生活在她的卡通世界里。我们通电话时，她对我滔滔不绝地说，就算有人给她4亿美金，她也不会停止创作。

我笑了。我们都知道，她肯定有投资商，而且他们很可能用4亿美元的高价来吸引她出售公司。但我着实认为她会坚持可爱的西瓜宝宝的

创作。如果你想最大化地利用你的168小时，不要去找一周只工作4小时的工作，而要去寻找那些会有4亿美金让你动心的工作吧。如果有人给你4亿美金让你离开心爱的工作，而且永远不接触你理想工作的“实质”，你会接受吗？

我想大多数人会接受，就算他们热爱自己的工作。我们会考虑家庭，考虑我们的债务，考虑很多其他方面的兴趣。但如果问题变成“你会思考一下再作决定吗”，以及“虽然有钱去看圣迭戈教士队的棒球比赛，你会不会为失去这份工作而伤心呢”？如果你的答案是“会”，那么你的路线是正确的。接下来几章的内容，是怎样才能更有效地利用工作时间，达到事业发展，同时家庭和个人生活也蒸蒸日上的效果。

## 创造理想的工作

168小时中，我们有很多时间投入工作当中，所以理想的工作很重要。为了弄清楚你的工作是否理想，问自己如下几个问题：

我的工作是否触及我的内在动机（我儿时的爱好或者我会免费去做的事情）？

我对工作有适量的自主权吗？

我经常受到对自己能力的挑战吗？

我的工作环境、工作团队和同事会激发我最好的工作状态吗？

如果上述任何一个问题的答案都是“不”，那么我能做什么改变呢？下周？明年？

我能在单位或公司中创造理想的工作吗？或者换个单位？或者我自己干呢？

如果你确定你的工作很理想，那么问自己这个问题：

如果有人拿一笔巨款来让我再也不接触我工作的“实质”，我会接受还是拒绝呢？

# 第四章
# 管理日程表

怎样才算有效率地利用你168小时中的工作时间呢？

开始写本书时，我发动我认识的所有人给我找例子，告诉我那些高效利用时间的人——以事业为重，同时保持丰富多彩的个人生活等等。在加利福尼亚州的一个同事让我去找约翰·安纳。他是一位父亲，一个摩托车赛车手，1996年，他用几千美元的预算成立了一个名叫“独立出版联盟”（IPA）的组织。到2002年他离开这个组织的时候，IPA已经有数百万美元的资产，为数百个独立杂志提供出版服务，其中包括《琼斯母亲》（Mother Jones）、《国家杂志》（The Nation）和《犹他读者》（Utne Reader）。

在好奇心的驱使下，我了解到自此之后安纳开始管理的一个叫作“东西融合发展基金会”（EMW）的组织。这个组织的业务主要在越南（他2007年移居河内，不过现在又回到美国，在加利福尼亚州奥克兰市的总部工作）。2003年接管这一非营利性组织时，他决定将EMW的核心竞争力倾注于他认为EMW最具影响力的三个领域：洁净水、医疗和教育。

在医疗方面，安纳和他的同事调查了越南医疗系统的发展空间，并找到了一个能对其产生巨大影响的机会。尽管任何母亲都能充分体会到生产的过程对孩子（或者对妈妈）的不容易，但对于像越南这样的发展中国家的早产儿来说，这个过程尤其艰难。在美国，新生儿监护病房可以救护绝大部分的早产儿，帮助他们调节自身的肺功能；而直到最近，越南医院还无法救助30%的降生24小时内由于呼吸困难而有可能夭折的早产儿。

所以，EMW决定为河内越南国立儿童医院率先提供一种持续气道正压通气（CPAP）呼吸机。一年后，越南国立医院最脆弱的婴儿在24小时内的死亡率由30%下降到10%左右。东西融合发展基金会决定继续拓展它的“生命呼吸”（BOL）项目，到2009年，BOL为越南95%的省份配置了700台CPAP呼吸机及其补充机器，总体上每年为医院救治15 000名婴儿，并对2 000名医生和护士进行了应用培训。

那么最终结果是什么呢？越南婴儿死亡率开始骤降。2003年，婴儿死亡率是30.83‰，而到2008年，这一数字已降至23.61‰。BOL不是这一数字下降的唯一原因，但肯定是主要原因之一。

有人可能称之为奇迹，但EMW这一组织的可圈可点之处还在于：EMW的125名员工几乎从来不加班，而且公司例会一般不会超过1小时。

“我在任何团队中做得最有用的事情是，训练职员怎样高效开会。”安纳说。为了在有限的工作时间内取得最大的工作成果，安纳的团队有一个简单的准则：不是会议必不可少的人就不去开会。每一次会议都有一个议程表。这个议程表框架清晰，每一个事项都限定时间。有限的时间要求高度的纪律；在指定的时间内，尽量避免不该发生的事情。会议一开始，团队领导清晰地读出会议目标。会议结束时，与会人员再看一遍议程表，明确任务指派。下次会议的时候，他们需要证实指派的任务都已完成。仅仅因为到了周五开例会的日子，就连着第四次再开一次一模一样的会议，了解下所有人有没有自己的任务——这样的会议是没有意义的。通过提高会议效率，“这一项就为我每周省出了10个小时。”安纳说。

不仅这个准则很简单，它背后的原因也很简单：无论是不必要的事情，还是无关人等的出席，导致会议上浪费的时间都不是用来把CPAP呼吸机放进医院去救生病的婴儿（或EMW的其他项目）。每周节省的10小时为安纳和同事的个人生活提供了足够的空间，使他们为解决极端

贫困问题积攒了精力。比如，安纳现在每天下午5点30分就下班。EMW员工的核心竞争力是，为EMW的使命做实质性的工作，并丰富个人生活。而听两个同事争论他们上周就争论过的一模一样的问题不是这种核心竞争力。

虽然看起来很简单，但真正这样做的人实在太少了。一个EMW的投资合伙人最近把安纳带到他们的会议当中。“我走进会议室，有16个人坐在里面——有10个是无关紧要的人。”他说。会议持续了3小时以上，主题就是不同的人反复地发表自己对与会的大多数人都无关紧要的看法。与其翻来覆去地听这些，安纳说，“这段时间还不如用来睡觉呢。”

我承认，开始写本章开端几段之前的90分钟，我确实用来睡觉了。今天我不想起那么早，但我还是被那极有活力的孩子吵醒了，到上午11点30分的时候，我知道我需要再喝点咖啡才能撑下去。由于没喝咖啡，所以我就小睡了一会儿。醒来时，突然想到原来一闪而过的关于本书章节安排的想法。我把这些想法记了下来，现在的下午时光我用来重新构思。

换句话说，那90分钟的打瞌睡，为我本年最重要的计划取得了一个很大的进展。我没有发一封邮件，没有开一次会，没有做一张PPT，没有看一条和我工作相关的新闻，没有给任何客户打电话，或者跟同事开一次电话会议，没去任何地方出差，也没有坐在桌子旁写任何东西，或者做大多数白领工作者想到的“工作”内容，尽管这些理所应当都是“工作”的内容。即使是这样，我依旧认为我今天上午工作效率非常高。但如果你在那90分钟内看见我，我猜“效率高”肯定不会是你想到的第一个词。

那么到底谁对呢？工作效率就像宗教一样，不同的人对这个概念有不同的理解。我们每个人都可能有偏见。对于宗教，许多人花很多时间试图来理解智者对它的诠释；对于工作效率，我们也会欣然接受那些关

于“搞定一切”的书。我们学着“上午不查邮件”，我们学着“早下班”以及其他提高生活效率的方法。现在有一本叫作《高效率！》（Productive）的杂志。它每一期的封面都印着一位专家。而博客界就像基督徒举行帐篷复兴聚会一样，博主们都大肆宣传自己的“生活诀窍”作为读者们的福音。他们依赖于43Folders[注]这个网站，试图从技术层面达到邮箱收件箱中零邮件的梦想。

这些生活诀窍中有一些真的引人发笑。比如：一个新的苹果手机应用程序可以让你一边走路一边发邮件，而且很安全；通过运用苹果手机的摄像头，在屏幕上显示出来你前面的路。

另一方面，其中有些窍门儿也很有帮助。如果你能抽出来几分钟看看也无妨。如果你找到你觉得最有用的诀窍，我希望你在我的博客My168Hours.com上留言分享给大家。我也拿着一个笔记本来记录我的任务和想法。当你问自己“接下来该做什么了”时，如果按照《尽量去做：无压工作的艺术》（Getting Things Done）这本书的作者大卫·艾伦所提倡的方法，把自己的注意力从目的转移到结果，生活的压力就会小很多。博主们提出了很多好想法，有大的（定期回顾每天和每周的目标），也有小的（再也不要在会上捡东西）。

所有的生活诀窍和戒条都有它们的位置。但通过我为此书采访不同的人，以及我对工作时间更加“有效率”的思考，我意识到很多这种智慧的碎片和我的生活其实没什么关系。首先，这些想法大多数都需要一个公司办公室环境。许多提高效率的“宝书”都有一个关键的前提，就是会有持续不断的文件和人来对你狂轰滥炸，这样你才需要一个系统来具体处理这些事情。

艾伦写道，“现在越来越多的人，每天的工作内容是应付十几封甚至上百封电子邮件，而且不能忽视邮件当中任何请求、抱怨或者命令。”很少有人可以期待（甚至有可能）把每件事都按A、B或C的优先

级编码，也很少有人可以在一通电话或者被老板打断之后，还能完全保持预先设计好的待办事项表。

也许是因为个体经营的缘故，但是你可以说我就是那很少人当中的一员。我没感觉自己受到狂轰滥炸，非要把办公桌摆成F形（来自某博客的建议）与源源不断的敌方火力战斗。没人会不打招呼就来我办公室，而且除非在等电话，一般我都把手机调成静音。至于电子邮件，我也不会一封一封地查看，这样太浪费时间，而我的邮箱有搜索功能。写下这段文字的此时此刻，我的收件箱里有超过3万封邮件，其中还有几百封未读。你觉得我的生活像个禅师一样与世无争吗？也不是，但不管是在杂志社、报社工作时，还是现在，我一直都觉得这些东西关系不大。

如前所述，越来越多的人选择我这种工作方式——完全靠自己，经常在家或者在咖啡馆做有创造性的工作，或者偶尔见一下客户。如果4个工作者中只有1个根本就没老板，那么被老板打断也是一件难事。对于提高效率的工作系统，我们还要知道的是，很多非自由职业者的工作，其实都不包括坐在电脑桌前处理邮件。最近我和两个曾与费城警察局合作过的年轻咨询员交谈过，他们惊奇地发现，大多数警官都没有邮件地址来与警察局联系。在所有劳动力中，坐在办公室小隔间里辛勤劳作的人群的比例，并不像我们想象的那么庞大。

所以，无论你是在一个像EMW一样的非营利组织当中工作，还是像我一样是个自由职业者，无论你是经营一个花店，还是在一个相对传统的公司环境当中工作，我认为首要的、最有效的是，找到管理职业生涯的一个原则，然后思考怎样能把它投入实践。对于工作，《天天25小时》提供的原则是：无论自己怎样选择，工作时间的最理想状况是这段时间中没有任何与你事业和生活目标无关的事情。

当然，我很尊重我们观念当中对“工作”的习惯定义，但是在你判定一段时间是否属于“工作”时，我想你应该记住我个人提出的这个定义：

任何不会使你接近职业生涯目标的“工作”都不能称为工作，那是在浪费时间。

我知道这似乎很残酷——你可能会说，“我不能不听老板的话啊！”——但我这么说是有道理的。

首先，“我老板让我……”（或者“我客户让我……”）不能作为必须要做某事的理由，就像“我没时间”不能作为逃避事情的借口一样。生活中的每件事都在于选择接受或不接受，以及这个选择所产生的相应结果。这些结果有可能站不住脚，也有可能使你相信上司的智慧和经验多于你，那么他说的每件事你都可以全盘照做。但是，只有意识到做与不做、接受与不接受是你的选择，你才能更好地掌控你的生活和你的168小时。

其次，日常生活当中的忙碌让我们对工作效率产生了一种错误观念，我们很大程度上在纵容自己不诚实。做了很多事并不说明你把这168小时都花在了重要的事情上。如果你的工作要开很多会，而且你看见安纳的日程表上每天的会议时间是2小时，而你的表上是6小时，你也许会认为你更有效率；如果你晚上8点下班，而他下午5点30分下班，你也许会认为你做得多。但是要记住，安纳的工作是每年救助几千名脆弱的早产儿。当呼吸机都等着被分配时，坐在会议室里是没有任何意义的；同样，晚上10点开会，第二天大清早7点和同样的人再开同样的会，也不比看电视有更多的意义；就此而言，这更不会比睡觉时偶然梦到通过查邮件永远不能遇到的好点子有意义。

本章的主题是清除你日程表中不必要的项目，以此来帮助你专注于自己的核心竞争力。显然，第一步也是最重要的一步，就是拥有理想的工作。回顾上一章的问题——如果有人为你提供4亿美元，让你永远不再碰你工作的“实质”，你会不管自己有钱没钱，把他赶走吗？如果你会的话，就进一步回答下面这个问题：如果你真的发了一笔横财，而且仍然能够继续你的工作，那么你会想改变工作中的哪些部分呢？假如你这

辈子不用工作了，你会多做些什么，并且再也不做哪些事情呢？

花工夫想想这个问题，同时把这些任务和你所期待的改变写下来。我猜测，你肯定会把你做得最好的、可以最大限度发挥你影响力的、能让你兴奋和充满活力的那部分工作留下来。只要你觉得有意义，有些让人劳累的工作也很可能被划进来。你可能还会选择开会。比尔·盖茨也开会——但只开那些对他起关键性作用的会议。其他人为了不浪费他的时间，都会事先安排会议内容。他的会议不会仅仅因为整个部门都在一个会议室里，就容许某个人不顾议程抱怨办公室的冰箱使用情况。

这笔横财可能永远都找不到你头上来，然而，这个练习的意义在于，了解理想化的状态是什么样的，即如果你有完全的自由，工作时间你会做什么，不做什么。当你知道自己理想状态的面貌，就可以开始将你168小时中工作的部分改造得比目前状况更接近理想水平。实现此目标一共有4个步骤：

1. 控制你的时间安排表。

2. 不要把表面上看似工作的事情与实际的工作混淆。

3. 通过忽略不计、最小化，或者外包消除非核心竞争力的任务。

4. 通过提高你的工作能力来提升效率。

## 控制你的时间安排表

下面这个问题你最近可能没问过自己：你想在工作日做什么？对于你选择的工作，在工作时间内保持效率，需要你有足够的自律将时间花在真正重要的事情上，而避免其他事情（包括频现的坏习惯），打乱你的安排和计划。

因此，第一步就是尽量明确所有事情的优先级。你职业生涯的目标是什么？“我的100个梦想”的列表可以为你提供依据。回顾此列表，并着重关注对你的事业来说最重要的那些条目，然后你就能开始进行达成目标所需的具体步骤了。

例如，得克萨斯州的哈里斯·布鲁克斯在他二十几岁时就决心实现他管理一家医院的目标。为此，他在休斯敦大学明湖分校获得了医学管理硕士和工商管理硕士双学位。出于尽快积累管理经验的考虑，他没有选择得克萨斯州的大型医疗机构，而是在达拉斯沃尔斯堡外一小时路程的矿泉井城，一个叫做帕洛平托综合医院的小医院实习。他很重视包括行政管理在内的医院管理的各个方面（他花了相当长的时间，使当地居民停止提议削减政府对医院的财政支出）。2000年毕业后，他在帕洛平托综合医院得到了项目助理的工作，并且在一年后，由于对医院的运作已经很了解，他成为医院运营的首要负责人。获得这个职位之后，他开始计划为在接下来的5~10年内成为CEO（首席执行官），培养自己的领导才能。比如为医院赢得7位数的政府拨款，在预算只超出0.5%的情况下监督一个800万美金建设项目按时完成。有了这样的记录，当前任CEO2007年离职时，医院董事会决定大范围地搜罗人才，他们认为布鲁克斯大概到35岁时即可以直接作为CEO进入董事会。显然这里面有对机遇的把握——我在第五章会详细分析怎样实现事业的突破，不过他走的每一步都非常明确地指向自己的目标。

像布鲁克斯一样，当你为了“我的100个梦想”而努力时，为了实现你的重要目标，应该明确10年内、5年内或者明年你就必须采取的行动（热爱大卫·艾伦的《尽量去做：无压工作的艺术》的读者对这一想法有着独特的理解：他们系统地运用了飞机模型、不同高度，如50 000英尺或者30 000英尺，表示不同的事物优先级）。的确，单位或者老板的优先级很重要。如果你的工作是你的理想工作，那么这些优先级不会与你自己的优先级有很大差距。但是要记住，你很有可能不会在10年内为同样的人或同样的公司工作。我们现在有的是事业规划，而不仅仅只是

工作。因此你要确保自己清晰地理解你在每份工作当中的所求。

“明年”的计划在时间安排上要有可行性。为了进一步接近事业目标，你明年具体应该做什么？有时候，这个问题我会从每年圣诞节的“家庭简历”角度考虑，即在圣诞信里我对圣诞老人有的各种期待。如果你每周工作30~50小时，一年工作50周，那么长达一年的时间会分配给你1 500~2 500小时来实现事业的目标。如果你每周工作60小时，那么你将会有3 000小时。

除非你是一个严格按小时收费的律师，不然我猜你一定从没有站在这个角度看待过工作，但是这绝对是一个有用的思维模式。2 000小时——甚至3 000小时，的确是很多时间。然而它却不是无限量的时间。意识到这一点之后，我工作时注意力更集中（而且会防止我每15分钟就查看一下社交网站Facebook，我们以后会具体讲怎么集中注意力）。

一旦你有了明年的目标，你就可以把它细分为下个月的目标（120~240小时）或者下周目标（30~ 60小时）。周末的晚上，或者周一来临之前，坐下来把实现这些目标的可执行任务全部列出来。之后，关键的是，在准确地知道任务耗时的情况下，把它们编进你的时间安排表。

每项任务所需的时间不是一个难得到的信息。如果很多任务你都频繁地执行，那么你可能了解它们所需的时间。如果你不知道，问问周围的人，并且仔细地进行观察。正如纽约Drinker, Biddle&Reath 律师事务所的股东斯蒂芬妮·维考斯基告诉我的，很多人“每天都乘地铁从商业区坐到市中心，却不知道这要花费多长时间”。

维考斯基有自己的一套方法。她发现，“当我必须开始不仅用今天，而是整个周用于完成一件事情。”比如，如果她下午3点要交一份备案，而且必须要到交付那天才能开始做，她知道需要4个小时完成，她会倒着算回去，然后从上午9点开始着手这份备案。为什么不是11点

呢？“我做事总是需要缓冲。”她说。可能会有另一个客户打电话来，这种情况下，她可以当时给客户5分钟时间，或者3点后用更多的时间仔细谈。如果她在3点之前完成了任务，她就可以回电话或者放松一下（她承认“大把大把的时间都被浪费在网上”）。

20世纪90年代，这种自律最终在维考斯基职业生涯的重要环节中发挥了作用。当时她找不到任何关于破产犯罪的书籍，所以她打算自己写一本。她的老板说如果她想写，可以写这本书，但是不能占用平时的工作时间。有希望出版这本书的出版社6~9个月内就要书稿。她必须想办法在上述条件下完成书的创作。

经过计算，维考斯基预计她的书大约会有300页，30个章节。她估算了平时做调查、写论文和写摘要所需的时间，之后，她得出结论，写书稿会花上1 000~2 000小时。如果她打算在接下来的9个月——38周完成书稿，那么平均下来每周大概需要30小时。因此她需要看看自己的每周时间安排表，想办法加进去30小时。最后她决定，自己力争每个工作日晚上写4个小时，周末再拿出近12小时。她大致作出自己的时间安排。虽然非常紧张，她却说：“9个月过得和我预想的计划出入不大。”最终，《破产犯罪》（Bankruptcy Crimes）出版，不仅为她在业内提升了声誉，还给她后来的事业带来了更大的机遇。

现在，我确信——根据维考斯基对工作的热情——至少在那9个月中有些周四的夜晚，她回到家只想马上躺到床上，而不是接着再写出500字。然而控制时间安排表的真正秘密在于：为了达成目标，累点苦点也在所不辞。

如果想高效地利用你的168小时，一旦承诺自己，要把一段时间分配给一项任务，你就要遵守这个承诺，永远不要错过任务应该完成的期限。要把说话算数作为你个人诚信的一部分。如果由于停电，你失去了4小时，那么尽快利用其他时间进行弥补。如果其他人没有按计划出现，那么就在没有他们的情况下，继续进行自己的计划，并试图找到一

个替补方案。即使你提交任务的对象并不在乎截止日期，你也不能动摇计划，而且就算有一个好借口，也不能动摇计划。广义上来讲，许多借口和突发事件都在预料之中。是的，你和孩子每个冬天都会病些日子，并且孩子的学校也会因为大雪而停课。周五下午、雨雪天气一定会堵车。把这些情况都考虑进去，制订一些后备计划，比如在家工作，当去机场的第一个计划失败时怎样赶上飞机，当陷入困境时可以向谁求助等。

如果你采取这种态度，客观地看待你的日程表，并且诚实地对待每一个计划所需的时间，我敢打赌你肯定能在这168小时当中为几乎所有重要的事情找到空间。其中包括重大计划，如再去上学为自己充电，或者开公司。虽然每周30小时（维考斯基承诺写书的时间）听起来很多，但是大多数美国人都可以通过不看电视，减少做家务的时间，在保持每晚8小时睡眠的同时找到30小时的时间（周六和周日是完成任务的好时间）。如果你可以利用从工作中节省出来的时间——像安纳不用花费10个小时在会议上——那就更好了。

如果你没有能力完成一项任务，那么就坦然接受这个现实，不要对自己做关于此任务的时间承诺，坚持一个更为合理的时间安排。当我的助理研究员告诉我："不行，我周一前完成不了，周三行。"我总是很高兴。当一个人因为逞能说自己周六之前就能完成计划，但最终又违背了自己的承诺，这样做着实没有什么好处。那两天并不是很重要。但一旦你开始不遵守自己对周围人的承诺，整个自律的系统——你为自己树立的对生活掌控的自信——就土崩瓦解了。接着，又一次，世界不会轻易让你坚守你的优先级。不要让自己的缺陷带来不必要的问题。

## 不要混淆实际工作与看似工作的事情

办公室的难熬时光可能是人们浪费越来越多的时间和生命的罪魁祸

首。你可以拥有一套很棒的管理邮件的方法，或者计划不同项目上的电话会议，但我猜测在你的退休晚宴上，人们不会提及你以往的收件箱或者充实的日程表。他们会想谈论你都做了些什么。如果还没有做过任何真正重要的事——比方说，降低越南的婴儿死亡率——那么你就没有真正工作过。这对于不在办公室办公的工作来说，也同样适用。一个警察一年接到来自某个街角的报警电话就达300个，这能让他跑得精疲力竭，而真正重要的事是发现街角到底出了什么问题，并将问题解决。

当然，一些人能够通过直觉看出其中的区别。我敢肯定50年后生物学家卡罗·法斯宾德–奥斯的退休晚宴上，向她祝酒的演讲者一定不难想到她的成就。过去几年，我持续关注这个不断进步的年轻科学家。她今年20多岁，是内布拉斯加州奥马哈市克瑞顿大学的教授，并且已成为两个孩子的妈妈。法斯宾德–奥斯在艾奥瓦州埃尔金的一个养殖了1亿只蜜蜂的养蜂场长大。当然她身上还有很多你无法想象的蜜蜂蜇后留下的毒刺。无论年少的她在院子里玩耍、帮父亲照管蜂房，还是开始试验以自然方法对待蜜蜂的寄生虫时，都会被蜜蜂蛰到。说到总是被蜜蜂蜇伤时，她说："最后你就习惯了。"我不敢恭维这句话的真实性，但我确信这的确培养了她镇定自若的性格，使她拥有了学术科学家事业发展所必需的耳目一新的研究角度，而不是某些人认为的一些其他因素——这里我想到了前哈佛校长拉里·萨默斯。

萨默斯，现美国国家经济委员会主席，他曾有个著名的言论：女性不能成为数学家和科学家的原因是，她们不愿每周投入80小时来发展科学家的事业。且不说到底是否需要那么多时间，根据第一章我们可知，实际上几乎没有人——包括那些自认为每周工作80小时的人——工作时间真正达到80小时。法斯宾德–奥斯作为一个研究生，在威斯康星大学读禽类免疫学博士学位时，1周没有80小时用来工作；研究生毕业第一年生下女儿的她，作为妈妈，也没有那么多时间。

幸运的是，在努力成为一名科学家的路上，她意识到：科学家的成

就，最终不是根据他们在实验室中花了多长时间，不是根据他们准备过多少页PPT，不是根据他们运行过多少次测验或参加过多少次会议来评判的。其评判标准是他们最终的研究成果的质量和在同行评论性科学期刊中所发表文章的水平。所以这就是她要专注努力的方向。她不会一味坚持那些成功几率很小的实验，而且也不会过多参与学术界的政治博弈。我们听到很多令人恐怖的故事，如长达8年的博士培养计划，以及博士必须获得多重博士后职位，才能有机会获得终生学术职位，但法斯宾德–奥斯凭借自己有效的策略，5年读完了博士，没有做博士后就直接升为教授，虽然参加此面试时，她已经怀有第二个孩子8个月余。

换句话说，法斯宾德–奥斯成功的基础是，相对于“非工作”，她明确地知道“工作”的构成部分。

明确这一点将节省很多时间。对于一个禽类免疫学家，分析年龄因素在鸟类对西尼罗病毒的敏感性中的作用（法斯宾德–奥斯在威斯康星大学的研究）很可能是工作。另一方面，对于禽类免疫学家来说，在线玩俄罗斯方块则不是工作。我想，我不需要用整整一章来写日程表中去除像玩游戏这样的活动。如果你的时间日志显示，你在工作时间上购物网站Zappos.com或者查看Twitter（推特）——并且根据2007年薪酬网Salary.com的一份调查，大多数办公室职员都承认在这些事情上浪费时间，平均每天1.7小时——那么你就得控制住自己，不要再做这些无谓的事情。每天在日程表中安排几个短时“打发时间”的小插曲，或者当你发现自己开小差，在笔记本上乱画时，强迫自己赶紧回到手边的工作上来。你也可以适当地奖励自己。当你把在本子上乱画的时间减少到原来的一半时，就可以奖励自己上半个小时的Facebook。

但问题在于，怎样完成小插曲耽搁的工作。

有时，额外做一个样本分析很重要，有时候却不是；有时候查邮件很重要，有时却没什么用；有时候打电话和开会可以带来长期赢利的业务关系，有时候却只能让每个人都很痛苦，因为开会浪费了他们两个小

时的生命；有时候会议的前15分钟至关重要，而后面的45分钟都不重要；有时候书面文件起决定性作用，有时却只是凑字数的废话。我们倾向于把这些事情都定义为“工作”，然而学会发现真正工作与非真正工作之间的区别，才是在提高效率过程中实现巨大突破的关键。

我对“工作”的定义是，那些能使你接近理想事业和生活的活动。如果你耗费大量时间所从事的活动没有使你接近理想的事业和生活，那么它们就不是工作。就算这些活动出现在你的工作日程表上，或者是你一贯在做的事情，它们也不是工作。并且，在你的观念中，它们的重要性不应该超过你玩俄罗斯方块。这并不是说你就会不做这些事——即使你记住了办公室职员平均每天将1.7小时浪费在私人邮件、私人电话、八卦等事情上，你也不应该存有任何幻想，那些不必要而冗长的电话会议，其实就是伪装且没效率的休闲时间。

法斯宾德–奥斯学术生涯的下一个挑战是，获得终生学术职位。尽管所有学术专著论证了，女性和相对冷门的学术分支的教授很难达到获得终生职位的要求，因为他们的人际网中没有这类学科的权威人士，但我问她在克瑞顿大学获得该职位都需要什么条件时，她不假思索且富有条理地说了出来。接下来的5年中，她需要在重要的科学期刊中发表3到5篇文章——不一定非得是《科学杂志》或者《自然》，但至少是接近这一层次的杂志。她需要吸引有一定重量级和声望的校外研究经费。此外，她对本科生的教学水平和指导工作也要达到一定的高度（这样就能承担一些学院工作）。

以上就是她为明确目标安排的时间。她把工作时间花费在准备讲座、做能够发表论文的实验、指导本科生等最有前途的工作上。她努力申请研究经费。同时尽量缩短用于其他事情上的时间，尽管那些事情看起来像“工作”。

“如果做一件事是浪费时间，那我就不做，”她说，“兴趣所在和那些能获得最大收益的事情我才做。”虽然她碰到需要帮助的学生总是乐于

帮助，但她也总会因为在与自己不相关的会议中礼貌退席而被记录在案。很多人担心她这样做会惹恼一些人，但被蜜蜂蜇伤无数次的法斯宾德–奥斯不会去担心，尤其是在自己的年评中她得知自己的方向是正确的之后。她白天工作8~9小时，但“一般4点30分我就筋疲力尽了。”然后，她回家和孩子们玩一段时间，等他们睡了之后她再继续工作。她尽量认真地为实验做准备，这样她晚上就不用去实验室了。

当然，实验室偶尔还是得去。最近一次的实验室经历于她犹如一场噩梦。周五的晚上，在生物实验室没人之后，法斯宾德–奥斯带着她一个5岁、一个1岁的孩子去实验室完成一些最后的工作。“一般情况下，我都会走楼梯——因为不想等电梯。”她说。但是那天，她的女儿按了电梯按钮，所以他们就进了电梯，不一会儿，电梯开始剧烈摇晃，最后终于停了下来，但门却打不开了。他们被困在两个楼层之间。幸好，学校保安撬开电梯救出了他们。那个夜晚很不寻常，但法斯宾德–奥斯一直保持镇定。

## 消除非核心竞争力的工作

按照这个新“工作”定义重新浏览一遍你的日程表。集中精力于你最具核心竞争力的事务上减少或不做那些不是你最擅长或其他人也可以做得和你一样好的事情。在这里我想强调的是，一件事情如果不属于你的核心竞争力事务，并不意味着它对整个世界都不重要。法斯宾德–奥斯逃掉的那些研讨会及其他会议对有些人也许很重要。我还想明确的一点是，如果你身处一个工作团队中，特别是一个小团队，当一项工作需要所有人齐心协力去完成时，即使它与你的事业目标不相关，你也要去做（尽管对不相关事务的定义很模糊——也许从你的上司那里得到好建议很关键）。但对于花费在这些事情上的时间你要尽量精简，从而把更多的时间集中在长期目标上。记住，10年后你会不会还在现在的公司工作是个未知数，所以不管你现在的位置多么关键，你都不是只在为公司工

作。

以下三个策略可以用来压缩花在非核心竞争力事务上的时间：

- 忽略不计
- 最小
- 外包给其他人

下面我们逐一看看。

忽略不计。在工作日程表上，有的时间你本来可以投入具有核心竞争力的事务上，但却被一些计划和责任左右，这时你应该果断清理掉。你也可以在最初就不参与到这些计划中。

这个战略可以让你节省出不可预估的时间量。但无论你是为自己还是为别人工作，这一战略同样会让人感到提心吊胆。在一个我经常光顾的自由写作网站上，每隔几周就会有人记述他/她是如何拒绝一项任务的。他们的薪水可能会变少，状况可能很糟糕，但毫无疑问，发帖者希望得到大家的精神支持。“我做得对吗？”你担心会把一切搞砸，担心没人会再雇你，担心你的收入会一落千丈。

这些担忧也会有解决的办法。几年前，我决心要把我大多数时间用于写书和写“严肃”的长文章。当时我刚组建家庭，对于时间安排，我知道我必须要有自己的策略。

然而，我月收入过半都来自于为《读者文摘》的休闲娱乐专栏“美国见闻”写不署名的小故事。任何以平衡工作和家庭为主题的书都会告诉你，这对于一个刚当妈妈的人来说是一份完美的工作。它每周花费我20小时，我可以在家工作，而且薪水达到了大多数人心目中全职工作的标准。但是每月构思、调查并写出7~8篇极其短的文章也需耗费很多脑

力。当我努力安排围绕8个不同话题的20~30个采访后，再试图构思吸引人的短小文章时，我感到有点力不从心了。所以，最终我十分感谢《读者文摘》给我这个机会，让我写了两年栏目，但我不会停滞于此。

没错，第二年我的收入少了一半。不过，我写的书和长篇署名文章及时让我的薪水恢复到了原来的水平。而《读者文摘》在2009年申请了破产保护——他们把减少签约作家的支出作为保证预算限额最容易的方法——所以当我可以选择退出的时候，忍痛结束合同的做法看来是明智的。

虽然我是为自己工作，但即使是为别人打工，放弃某些计划或者拒绝任务也是有必要的。做任何一份工作都需要不断思量。如果在思量时，你能从一个好的角度出发，那么你就可以在这份工作上做得很好。理想情况下，找到好的角度需要很强的职业技能和能力。接下来你要做的就是说服你的上司或团队理智地看待此问题，要不然就直接按自己的意愿做，如果结果要比他们计划的好，就没必要向别人道歉。如果一些任务你做得得心应手，那么把你的大多数时间花在那上面，自然要比让你干那些没有多大帮助的事情强。毕竟这对大家都好，还能提升团队的整体实力。为什么不向别人提议，或者选择试一试呢?

假如你现在的职位不理想，那么你就需要拥有一个有实力的地位，如果最终你没有得到这个地位，你应该选择辞掉这份工作。或许你有另外一份聘请书，或许你得动用自己的应急资金。当然我希望这不会发生，但我认为不急切需要工作时，人们的表现要更好。因为你更乐于冒险，更乐于付出最大努力进行尝试。如果是在一个公司整个部门人员都随时有可能被解雇的境况下，你一个劲儿地奉承老板，这么做不仅有伤你的自尊，而且一点好处都没有。

怎样才能拥有让自己自信的职位呢？本书不是一本教你理财的书，但有两个方法可以解决这个问题。

第一，如果可能的话，不要让养活全家的重担都压在你一个人身上。尽管双收入家庭有其弊端，但它的成员会比唯一养家糊口的人有更多的灵活性。当你是家里唯一收入来源的时候，你就很难为专注于具有核心竞争力的事务而放弃一些工作，或在事业上作出大的冒险。有些配偶会支持你这样做，但有的可能会反对你。

第二，如果你真的想要减少自己对当前工作的依附性，可以存一部分可以支撑8~12个月花销的应急存款。你可以在收入范围内达成这一目标。但如果你的基本收入只能满足你当前的生活，你就需要做兼职或通过省钱来进行存储。这不是很容易，但和其他的事情一样，完全靠自律。对于我来说，靠的是我对破产的强烈恐惧，年轻时就开始这个计划最合适。不管怎么说，以后你就不会太担心生计问题。当我23岁来到纽约开始自由作家的职业时，我的生活很简朴，一分一毫我都会存储下来，这样到结婚前，我的应急存款一度已经可以支付两年的房租、保险、食品和其他费用。虽然在其他方面我很傻（比如把钱存在没有利息的活期账户里）。这样做可以赋予你在任何协商中说“不”的机会。

最小化。你总是不能摆脱某些事情。有时候，这是因为完成它们才能发挥你真正的核心竞争力，而有时候是因为你的确应该做这些事。它们可能不是最纯粹的核心竞争力，但它们同样有价值，所以你想在这些事情上投入一定时间。如何确定它们不会占用你过多的工作时间呢？

一年前，当翠斯特·哈里斯在明尼苏达州明尼阿波利斯市海德沃特斯公平正义基金会开始执行董事的工作时，她问了自己同样的问题。在管理7名员工，并利用150万美元的预算解决贫困和支持各项正义事业的过程中，她一直想找到可以将重要但非核心竞争力的工作最小化的策略。她得出如下两个结论。

首先，她努力将危机扼杀在萌芽阶段。鉴于冗长的多人会议效率一般不高，哈里斯定期安排简短的一对一谈话，让员工直接向她汇报工作。这些谈话都有一个议程表。因为她的员工都知道谈话很经常，所

以，“他们大多都能把重大的、急迫的问题留到谈话时再告诉我。”她说。这样做不需要很多时间的投入。每周7个员工各自两个15分钟的直接汇报总共需要210分钟，而这不到4小时的时间，却大大降低了员工打断她工作的次数。海德沃特斯还在努力将工作环境转变为只问结果的环境——一个几年前在百思买率先实行的工作模式，即不管员工何处、何时、用多长时间工作，只要完成工作就行。这样一个模式需要设定非常具体的工作目标、截止日期和责任分工，即使每个人就坐在自己的工作隔间里，此模式也需要一个实现有效管理的技巧。模糊的任务提交时间规定会导致时间的浪费，而且这之后还需要任务的再明确。

其次，将花在价值相对低的事务上的时间最小化。为实现这一点，你的周工作时间应该有一个上限目标。翠斯特· 哈里斯设定的是40小时。帕洛平托综合医院CEO哈里斯·布鲁克斯的目标是每天下午5点下班，和卡罗·法斯宾德–奥斯一样。东西融合发展基金会的领导约翰·安纳，每天都力争5点30分下班。不管你的工作级别是什么，每周30~50小时（最多60小时）的工作时间最为合理。

接下来，限定你的工作时间后，承诺把这段时间中的大部分投入具有更高价值的工作。翠斯特·哈里斯将周一、周三和周五上午的绝大部分时间划为策略思考时间。在这段时间之前，她会选好自己要思考的问题，并且汇集她所有的调查研究资料。在这几个小时内，她会关上办公室的门，不查邮件，仔细考虑集资的策略，10年内慈善事业的趋势，海德沃特斯应该进入、退出哪些领域。如果你需要和同事分享各自的电子日程表，以便在大家都空闲的时间里安排会议，那么你应该在日程表上将具有更高价值工作的时间标为“没时间”。如果这段时间内真有什么重要的事，别人会来找你。但一般情况下都没有。

你可以安排特定的时间段来解决工作中的琐事。哈里斯经常在下午2：30~3：30处理邮件。其他时间她也会查看是否有紧急邮件，但都会等到在这段时间回复。前段时间一个正在静修的女人告诉我，她周五上

午答复那些友善但不紧要的电话。当有人找她时，她会重复助理的话说：“我们一定会解决这个问题，周五怎么样？”她助理说这话，就暗示这件事不是急事，而后她就可以把这些电话事务一个个摞起来，留到周五上午再处理。

还有很多其他方式能使不具有核心竞争力的工作最小化。除非必须，否则尽量不出差。我相信你是个有趣的人，但你的客户很可能没有你想象中那么想见你，特别是让他们担负你的行程费用时。有人甚至还会担心，你在去他们总部的飞机上看的是电影而不是他们给你的项目计划。可以尝试一下电话会议软件。使用过最高端版本电话会议软件的人说，它让人感觉对方就坐在对面。有机会就在家工作，并且抑制自己仅仅因为有老板出席或提供甜甜圈就想去参加那些次要会议的欲望。实际上，可以学习约翰·安纳与东西融合发展基金会的做法，努力创建一种公司文化，使每个会议都有重点，有议程，有极其严格的时间控制制度，有明显的成果，而且涉及的人员越少越好。改改你的思维模式吧。你被请去开会，不是因为你有多么重要——而是人们觉得你没有更好的事情去做！

综上所述，如果你达到了良好的平衡状态，就不会在真正重要的事情上投入不足。有些时候，为了追求较高的目标，我甚至没有投入足够的时间在阅读中寻找启发我的观点，也没有努力寻找更新更大的市场。我跳过那些行业内部的大型活动，因为在类似于鸡尾酒会的场合我总是很害羞，而且我认为研讨会所占用的时间与它们提供的信息量成正比的几率只有5%。对于一些我很久没说过话的作家和编辑，我总是推迟给他们写“最近怎么样” 之类的寒暄邮件。之后我会安排两个小时来专门做这些事情，或者请人吃午饭，并且通过吃饭，找到之前没有预料到的很棒的新计划或者其他努力方向。所以我一直想聪明地应对这方面，有选择地参加几个最有前途的活动，为自己设立类似于结识5个陌生人（第五章会详细介绍）的目标。

同样，哈里斯也在为一些不是非常有效率但是却很重要的事情寻找时间。她的长期目标是增强慈善领域从业人员的多样性，因此她会花时间为年轻女性和非白种人群体作顾问，帮助他们在各种基金会找到工作。尽管如此，由于她发现在咨询访谈的过程中自己总是在重复回答同样的问题，所以她设计了人们可以事先阅览的列有各种资源的手册，还要求她的咨询对象在咨询前将问题及参加访谈的人员列表先发给她，以便在正式访谈过程中介绍他们。这个方法可以使她在访谈时专注于增加其价值，而且大大降低了她不断重复同一个问题的次数，例如应聘基金会对简历的要求。

把工作外包。如果你有一个负责任的助理，或者和他人共有一个助理的话，这非常好。可以找一个不仅有管理能力，且解决问题的能力也很强，以及将推进你的工作看成使命的助理。

然而，在当今这个讲究高效率、高科技的经济环境中，想找到这样的助理更难。哈里斯曾有一位女助理。后来这个助理移居印度，所以哈里斯决定把省下来的资金用在事业规划上面，而不是再找一位助理。当人们都习惯留存语音信息，找人帮你接电话也就没那么重要了。我们现在都自己用电脑打出邮件。不管怎么说，事实上，把工作外包出去并不是消灭一切你不想做的工作。如果这项任务真的十分耗时且无聊的话，也许根本就没必要完成它，也许这个过程可以自动完成。例如，以前助理的一个繁重的任务就是四处打电话，赶在最后一分钟订到饭店的餐位，而现在如果你在OpenTable.com订餐的话，只需要将时间和宴会的人数输进去，就可以看见哪个饭店有空位。

聪明的外包意味着时刻牢记哈里斯所说的话："一些事情我可以做，但并不是我应该做。把时间投入在能使事业发展的地方才是重要的。"如果经营一个致力于实现公平正义的基金会，你会很快发现不公平随处可见，相对简单的解决办法也手到擒来，但这样做可能会导致"一千个其他机会的丧失"。你不能解决所有的事情。这不仅是要给个

人生活留下时间的问题，而且你应该意识到，如果自己忙于其他事情的话，最重要的活动就没有充足的精力投入。

想要最大化地利用你的168小时，你需要拥有一个专注于各自核心竞争力的工作团队和一个家庭团队。只有这样，你才可以专注于自己的核心竞争力。工作方面，某些人可能为了整个团队工作，有些人可能不是。哈里斯将实现基金会从业人员多样化作为自己使命的一部分，于是她建了一个与海德沃特斯分离的博客，名叫“慈善新声音”。她以个人的名义在外包服务站点eLance雇人来设计她的网页。之后她雇用了一个虚拟助理来为她做职位调查。这种外包在节省时间的同时，还能扩大人际网。她自认为不擅长在会议上或在同行中发言，在被邀请参加这些活动时，她有时还会在基金会宣传之时增加慈善业的机会。“工作上我有一个非常宽广的人际网。”她说。为这些人提供机会，不仅为海德沃特斯带来声誉，也提高了她个人的名望。

显然，她也会把工作外包给自己的员工。这样做也是为了提高员工的技能和专长。因为她是基金会的首脑，数不清的基金会外部会议和社区活动邀请她参加，而这些活动也能带来不少好项目。但有些活动的主题更多地和其他人的业务有关，同时她又想让员工对工作充分地负起责任来。于是她把“除了我有没有更合适的人选”的想法单独传达给一个员工，试图抗拒与会的大人物对她的诱惑，或者，抗拒可以胜任此任务所带来的快感的诱惑。经济领域的相对优势表明，即使交易一方在任何方面都比另一方更优秀，但由于时间和资源的有限性，有时两者必须要进行分工。

有趣的是，她一直在家与两个孩子一起温习功课。我们谈话的那天，她开车送10岁的女儿去上学。上路很久，孩子才发现自己忘带作业了。要是过去，哈里斯很可能掉头回去再花上45分钟为孩子拿作业。“我不想看到孩子失望。”她说，但是她觉得这是很好的机会，让孩子学会对自己的事情负责，而不是总依靠妈妈。哈里斯和女儿讨论了怎

样去和老师解释，并且最终找到一个解决途径。这一提建议的过程运用了她作为母亲的核心竞争力，而不是像玩扔飞碟这样的低价值技巧。

## 通过增强职业技能来提升效率

尽管通过严格管理日程表、清除非核心竞争力的事务能为你节省大量时间，但从长远来讲，争取更多时间的办法其实是增强你的职业技能。

我不喜欢用“多年的经验”这个说法来为人们做补充，因为很多人在底层劳累了好几年，最后也没什么提高。然而不管怎么说，通过时间的打磨，你确实可以提升自己的工作技能。有时候，尽管意识不到，你在一些小事情上所取得的成绩能够对工作效率产生巨大的影响。技艺熟练的厨师总是能将煎蛋以完美的弧线抛向空中，而不落到地上。我第一次作为职业作家写作时，我的任务是写一则1 000字的故事。我打了个草稿，点了下“字数统计”，发现一共写了1 600字——而想削减字数只能改变故事主题。8年后，我再也没遇到过这种情况。如果要写一篇1 000字的文章，我的初稿字数会在900到1 100字之间。我并没有一边写一边数，而是靠感觉。我知道当我按部就班地写作时，某个主题能写多长，以及需要做多少调查。

每个人的天赋不同，而你选择的工作应该与你最擅长的事情相契合。而最擅长并不是说你就不能再有提高。杰夫·科尔文在他的《哪来的天才》中明确提出，想要提高职业技能的唯一办法是通过集中的“刻意练习”。

科尔文说，深入探索你的技能，并且辩证地研究他人的例子来进行学习，才能达到“刻意练习”的效果。不仅自己要分析，别人也要分析你完成的工作，专注于你的弱点，之后作出努力改善工作。不管做什么，

你都要付出大量的努力。如果你想个人生活不受影响，那么工作时间的安排就要以提高职业技能作为重点。此外，要把每一项任务都看作获得自身提升的机会。

过去的一年间，在写这本书的过程中，我努力把上述经验运用到我的工作当中。现在，我每月计划看一本小说和多篇长篇写实文学，以此来研究写作。看到文学界的伟大作家也不总是写得很好，对我是个安慰；我明白了重要的不是完美无缺，而是用说服力弥补缺点。我已经雇用了辅导老师来分析我的写作。我自己也会分析。我用“实际上”这个词次数太多了吗？我学会了再看一遍自己的稿子，并且换掉一半的“实际上”。除了工作， 我计划再拿出相当于工作一半以上的时间来写作。如果没有写作任务，我会写博客、写日记，或者为我的下本小说描写场景。比起查看Facebook或者写主题我根本不关注的小短文，上述所有的方面都是对时间的更好利用。

专心提高水平的同时，记录下你获得提高的标志。也许你的建议更多被采纳了，腾出空来让你放松一下，或者放长线钓大鱼。客户主动和你联系了，备课、准备菜单或设计园林比原来花的时间少了，你变得越来越走运，而好运气都是你自己创造的。当这些事情频繁地发生时，对于其他人和事的打扰，你就有能力说不了。而无论什么时候，情况都这么好时——也就是说你的工作已相当顺畅，你就可以进入事业的下个阶段。

## 管理你的日程表

“我的100个梦想”列表当中包括了在个人喜好、职业生涯等方面你对生活的期待。本章的主题是怎样运用168小时的工作时间实现你的事业目标。有的大目标可能需要几十年去完成，但即使是这样的目标，也可以分解成多个小单位——1小时的目标去完成。提问自己如下几个问

题：

- 明年我对事业的目标是什么？即我在年终回顾中可以说什么，或者在写给圣诞老人的信中对明年有什么期待？
- 这些目标需要采取怎样可行的步骤？这些步骤会花费多少时间？
- 每周我想工作多长时间？乘以50得到一年的大概总工作时间（如果每周工作30~60小时，一年总工时为1 500~3 000小时）。
- 在这个时间段内，我的目标有可能实现吗？
- 怎样将这些任务安排到工作日程表中？
- 工作时，我不想受到哪些事情的干扰？
- 这些事情当中，哪些我可以忽略不计？哪些可以最小化？哪些可以外包？
- 怎样提高我的工作技能？

这些年来，我的职业技能得到提升的标志是：

1.________________________________________________

2.________________________________________________

3.________________________________________________

---

1. 43 Folders是由行政管理培训专家戴维·艾伦（David Allen）提出的一个实务管理方案。——编者注

# 第五章
# 剖析事业突破

利亚·英格拉姆取得事业突破的故事有两个版本。

第一个版本是参加鸡尾酒会时你可能会听到的那种天上掉馅饼的故事。几年前，英格拉姆与丈夫、两个女儿搬到她梦想的房子当中——位于宾夕法尼亚州纽霍普市绿荫街道上殖民地风格的白色别墅。不幸的是，由于维护费用和原来房子遗留下来的膨胀了的住房净值贷款，住在这个梦想房子当中的费用比英格拉姆一家预想的要高得多。正值经济紧缩之时，她也想方设法节衣缩食。她开始把家里用冷水洗衣服、使用借书证和在旧货店里购物的经历写在博客里。2008年秋天，《商业周刊》需要一篇名为《节俭新世纪》的封面故事，一名记者发现了她的博客，并且刊登了他们一家非常吸引人的故事和照片。不久之后，她与出版社签订合同出版了一本很厚的书，叫作《突然要节俭》（Suddenly Frugal）。对于长期作为自由撰稿人的她，这是事业上的一个重大突破。

下面是这个故事的第二个版本。《商业周刊》的文章和与出版社签订的合同并非偶然。

经过奋斗得来礼仪和婚礼撰稿人这份工作的英格拉姆几年前决定，“如果谁再让我写一篇关于婚礼的文章，我就要把脑袋伸到墙里面去了。”她的家庭条件不太好，而且发现自己到了40岁之后，还是被很多不情愿的债务缠身，于是她把低预算生活作为自己的新专业技能。“看到很多写博客的人最后都出版了自己的书，我有种不顾一切的感觉，觉得最终能不能实现就听天由命吧。”她大概每周有5天更新自己的博客，发表关于新型节俭方式的博文。通过这种方式，她想提高自己

在这个领域的名气。她知道在168小时中，写博客会占用5~10小时，而且没有回报，但是她又对自己说，“这个话题对我很重要，而且很合时宜，最终肯定能出版一本书。管他呢。”

刚开始一切进展得很顺利。2007年年初，英格拉姆在一个新闻业会议上遇见了一位“明星经纪人”。之后，她就自己的想法和构思向这位经纪人咨询——节约绿色（美元的颜色），拥有绿色生活（环保）。那位明星经纪人很喜欢这个概念，于是同意为她找出版社。而2007年余下的时间里，当他向出版社提议出版此书时，得到的回答却是“不行……绿色的小船承载着我们的希望已经起航了。它从出版商的一线滑到二线再滑到三线。”每次都被拒绝。因此，英格拉姆只好继续其他赚钱的生计，从中挤出来点时间写关于节俭生活的博客。

她偶尔会怀疑这么做到底值不值得。然而，经过1年每周5天的辛苦更新，以及在不同舆论媒体上宣传自己的博客，最终人们开始注意她。经济危机爆发了。新闻媒体需要节俭家庭的例子来为自己寻找出路。有些媒体找到了她，通过回复“帮记者个忙”（Help a Reporter）的问询服务（一个记者邮件地址的清单，我也曾用这个网站来寻找“真人真事”——包括这本书里面提及的），找到了另外一些媒体。她开始接受采访。日用品公司高露洁联系她，请她做“精干绿色妈妈”大使，在地球日接受卫星采访。这份只有1天的工作就让她赚了5位数。“我渐渐发现写博客这件事可能会给我带来些成果。”她说。

2008年9月，《商业周刊》的记者史蒂夫·哈姆在“帮记者个忙”上发了一个帖子，说他要寻找节俭的人们来报道。英格拉姆把自己的故事和博客的链接发给了他。收到邮件的那一刻，哈姆就知道这就是他要找的人。因为他确信英格拉姆能够在记者和摄像机前清晰地表达自己；而且她离纽约市很近，方便去采访，而且又不是纽约人（全国性媒体的记者从来不想报道纽约人）；她的长相也适合刊登特写报道；并且她在偿还债务方面还小有成就（之前她还清了20 000美元的汽车贷款）。史蒂夫

先给她打电话，之后亲自去采访了她们一家。他的同事突然造访英格拉姆在纽霍普市的家，为《商业周刊》的网站拍了照片并录了像。翻开10月8日发行的《商业周刊》，在“节俭新世纪”的大标题下，我看见英格拉姆、她丈夫和孩子，以及她的狗。

不仅是我看了那篇文章。工作者出版社（Workman Publishing）的编辑也读了这篇报道，并且很喜欢英格拉姆的想法，询问她有没有出书的意愿。她回答道：“哇，你居然会问我，这太有趣了。”她修改了之前的构思，更倾向于节俭的部分，削减了“绿色”的部分。不幸的是，工作者出版社的编辑没有成功地向他的编辑委员会兜售出这个想法。但是英格拉姆的经纪人说服她用一个新书名和一个新角度重新寻找出版社。2008年11月，她的经纪人与众多出版商进行了另一轮洽谈。她不去想自己可能又会遭遇重重拒绝，2009年1月，她为一本青少年小说撰写了58 000字的草稿。没开玩笑，就在1月。然而，最终这一切全都行得通了。1月底，亚当传媒公司（Adams Media）为她提供了机会。“不是很大的机会，但总算有机会了。”她说。将近两年日夜辛苦，她终于可以写一本关于这项新专业技能的书，并且将事业推向了下一个高峰。

也许，你也像英格拉姆一样，感觉事业和家庭正处于一个转折点上。你知道自己的工作很理想，或者起码接近理想。你已经掌握了自己的日程表，你已经尽量将里面的非核心竞争力的工作排除出去。你投入到对职业技能的“刻意练习”中已经有一段时间了，也许甚至已经达到了可以挑战世界级水平所必需的10 000小时。现在该做什么？如何实现事业的突破呢？

英格拉姆的故事——起码第二个版本——是典型的事业突破故事。因为这其中涉及大量默默无闻或者没有回报的准备工作，等待时机到来时的厚积薄发。另外，在努力探索如何分配我们的168小时、获得最理想生活的过程中，我认为她的故事也可以让我们更乐观。尽管英格拉姆工作很努力，但实现梦想并不需要把自己变成隐居者。与此同时，她还

在其他方面创造了6位数的收入，同为自由职业者的我可以证实，这确实很难。而她却还能找时间写小说，每天早上遛狗1小时，为女儿的篮球队义务统计数据，而且几乎每天都为家人做饭。

我觉得她的故事很令人鼓舞。因为在我们的主流文化当中，人们认为实现事业的巨大突破必然与完满的个人生活相冲突，她的故事与这种观念截然相反。虽然所有以工作家庭之间平衡为主题的文学作品并没有刻意表达这一观念，但字里行间还是有所流露。在2009年出版的《女性经济学》（Wonenomics）中，克拉里·希普曼和凯蒂·凯伊写道：“为了不打破事业和日常生活之间好不容易实现的平衡，她们在私下里给对方提建议，拒绝理想的职位，或者回避激动人心的升职。”这年头，打开任何一本关于商业的读物，你都会读到人们极为赞扬一些公司让员工工作降级或对其做平级调整，以及一些大学等到老师生了孩子之后再决定终身学术职位的故事，全都是以实现事业和生活平衡的名义。这些想法并没有什么不对，很多情况下，它们也很好。对于经济和人们来说，这种观点绝对要比工作需要你100%的时间或者你可以不劳而获的观点有更多积极的影响。但是从前面几章中我们可以得出，工作几乎不会占用任何人100%的时间，尽管人们这样认为。充实美满的个人生活——后面的章节我们会讨论——也不需要任何人100%的时间。

所以，虽然我相信实现工作与生活平衡的计划很好，但我不同意其中有些计划的内在前提，即：以事业为重点，同时拥有一份充实的个人生活是不可能的。并且，个人生活当中可能同时涉及这几方面：养育多个儿女、不懈地健身、参加志愿者服务，或其他激情四溢的事情。逐步提升你的事业，同时全心投入到生活其他方面具有可能性。无论是用生活“艺术”，短期内将个人生活全都抛给配偶，还是在错误的观念指导下，毁掉自己的健康和感情，这样做都不容易。然而，由于上述行为有各自的长期后果，力争获得理想生活的人们相对于社会主流的观念——似乎抛弃个人生活才能实现事业突破，会遵循一个稍有不同的准则。

关于忙碌事业和生活平衡的人们，我对他们事业的剖析如下：

明确事业下一个阶段的基本面貌。

理解衡量标准和看门人 。

消灭返工。

编一个对自己有好处的故事。

时刻为机会敞开大门。

准备把握大趋势。

## 明确事业下一个阶段的基本面貌

写博客之前，英格拉姆就已经明确了她事业下一阶段的标准。她会成为一名节俭专家，其专业领域是减少浪费，并且她要写这方面的书。确定了这一目标之后，她把目光放到了主持一档主题为节俭生活或者为节俭作出改变的真人秀节目。

而你事业的下一阶段是什么样子呢？你很可能在第四章管理日程表那部分就已经想过这个问题了。如果没有想过的话，接下来的几周，至少挤出来半个小时的时间来做几次白日梦。在上班的路上，或者跑步的时候也想想这个问题。尽可能具体地描述你事业的下一步。也许你在一个团体当中工作，那么下一步就相对明确：成为合伙人。升职为副总裁，或者成为正教授。也许你是一个小规模组织的领导，但是你想领导一个更大的组织。也许你是一家小企业的所有者，而你想让你的收入再高一点儿。例如，在你收入前面加个1。最近，我参加了一场美国运通为女性企业家举行的比赛。在这次比赛当中，企业家将她们的收入告诉裁判团，并且不管收入是25万美元、50万美元还是100万美元，都公开竞争，提升自己的收入。美国运通要求企业家这样做，他们有一套自己

独特的理由。一旦你的目标很明确，想要努力实现它就变得简单得多（除此之外，当然，与目标为10万美元的公司相比，目标为100万美元的公司在美国运通信用卡上花的钱更多）。

不要认为自己达不到高目标。经过预计的风险很少会导致灾难，而且任何你非常关注的计划和项目，都能为你的投资带来一定的收益。即使一个公司赢利10万美元的企业家没有达到100万美元的目标，只要她没把全部家业都赌上，赢20万美元依然是一个不错的安慰。

对于增加事业突破的可能性，我的另一条建议是：做每件事都用自己最佳的状态，仿佛不达目的你就永远不能回头一样。像公司合伙人一样，用对同事的态度来与客户交谈。把自己当作一个节俭专家；你理想当中的每分钟值多少钱，那么现在就这样看待你的每一分钟。生活很多时候取决于你怎样规划它。如果希望别人相信你是个成功的人，那么首先你自己得相信自己成功。

## 找到成功的标准和守门人

为了实现出书的梦想，英格拉姆知道她需要一个经纪人、一份合同和一个出版商。截至亚当传媒公司买下《突然要节俭》一书的版权时，她博客的日访问量有时可达5 000次，并且博客与再生银行（RecycleBank）达成协议互相搭售促销。再生银行在美国销售小巧回收箱，并在各种商业领域奖励回收者；另外，《商业周刊》中的那篇报道已经证实了她的能力，扩大了她的知名度。

换句话说，她有能力向出版商证明，给她一个机会不会是冒险的行为。

当明确了事业的下一阶段是什么样子时，你也需要知道成功的标准和守门人。有时，一些单位会宣传自己的标准，或者将其适当地囊括到

决策当中。我在第四章介绍的克瑞顿大学教授卡罗·法斯宾德–奥斯知道自己需要在重要科学期刊中发表3~5篇文章，同时还需要一定数量的校外研究经费才能获得终身学术职位。如果目标大大超出此标准，或者只超出一点点，她会发现自己获得终身学术职位的可能性很高。

如果这些标准没被公开，或者不明显，你依然可以找出它们。可以采访一些已经达到你职业目标高度的人。他们认为什么重要？作决策的人到底是谁？这些决策者最关心的是什么？答案也许会让你很惊讶。很多人都认为，只要他们默默无闻、任劳任怨地做他们工作中分内的事，总有一天会得到回报。这种观点不一定正确。一般情况下，你需要一个掌权的拥护者（或者2~3个），让他觉得这个单位没有你就无法运转，如果在单位的决策会议上不能以此观点说服别人，他就会一头撞在会议桌上。只要你认真对待你的事业，在单位或者在你同行里找出2~3个真心喜欢你的有资历的人应该不难。不过，你应该负责找出他们，找出与你的世界观、价值观相似的人，并且找机会和他们一起工作。你也应该负责给这些人提供你所取得的业绩记录，让他们在会议桌上可以拿得出来。

而业绩记录应该什么样呢？每一个行业都不一样。在创造型或知识型行业当中，你需要一份工作阅历以显示你的能力和专长。不幸的是，很多人，特别是刚从学校毕业的、没有工作经验的年轻人，相信可以等着别人给他们创造机会。在一些受严格控制的行业可能是这样，但一般都行不通。最近一个会上，一个想做公关的女孩子说她没有在这个领域工作的经验，问我怎样可以拿出来自己的业绩。由于她对公共关系具有良好的感悟，我建议她找到亟须帮助的人或组织——一个穷艺术家或者一个小公益组织，然后无偿为他们宣传。做公关不需要许可证。如果在她的帮助下，穷艺术家或者公益组织举行的活动得到媒体的关注，她取得的业绩不会比经验多的人差一分一毫。

在建立业绩记录时，要记住的一点是，几乎所有行业的人都喜欢数

字。这是因为印象总是模棱两可的，而数字，就算用得不恰当，似乎也能给你的观点提供客观的依据。在语言不能使人信服的地方，数字却可以使人信服。你应该利用这一点来增强自己的优势。

一些人所在的行业或者职位很容易找到支持自己的数字——例如，一个筹资者可以明确地将自己单位筹到的100万美元记入业绩。而如果你的工作不经常涉及数字，也没关系，找到它们，之后记录下来，创造机会让数字出现，并且让它们看起来有说服力。我所在的青年纽约客合唱团注意到，我们的听众大多是年轻人，并且不是典型的古典音乐听众。为了证实这一感觉，我们制作了一个调查问卷，在一次音乐会上发给大家填。得出的结论是，我们80%的听众年龄段在25岁到35岁，并且大多数人都不会定期参加其他的古典音乐会。这一数据的引用，为我们赢来很多捐赠者和申请人。

除了充实数据，你的业绩记录中如果有几封推荐信就更好了。可以将事业想象成一部电影。谁会在你的海报上面写简评？你想让他们说什么？如果你的工作能得到公众的关注，比如在选举出的政府当中任职，你也许会收到支持者自发的来信。然而，在大多数行业中，你需要习惯于让你的同事为你写简短的介绍信，证明你到底为什么那么棒。

另外补充一点，当你的生活和事业处于低潮时，再拿出这些推荐信来读读，这会对你大有帮助。

## 规模效益消失的那一刻再停止工作

获得事业突破需要努力工作，我想这一点你肯定不会否认。英格拉姆坚持两年每天都花时间为使自成为一名节省钱的专家而做准备工作。提高工作效率很重要，但大量时间的投入也有一定的重要性。尽管我知道在一本时间管理的书籍里这么说听起来未免有点像异端邪说，但是对

于一些人来说，多工作——起码是在多花的时间起作用的前提下——可能是你事业进步的关键，并且会让生活的方方面面都受益。

我的意思如下。大多数关于工作与个人生活平衡或者时间管理的文学作品——包括一些我崇敬的作家的作品——总是从他们所说的“工作”与个人生活互不相容的角度出发。先放下这点不说，2009年夏天我在写本书的时候，美国人的平均周工作时间已经降到30小时，并且，如同我已反复强调过的一点，自称每周工作80小时的人，在判断上存在错误。虽然如此，我们还是感到工作过度。因此，为了改善生活，我们接受关于实现平衡的书籍的建议，用妥协的方式来改变日程表。我个人非常支持工作上的灵活性和远程办公，但是越来越多的人，尤其是女人，觉得更多的妥协——只做兼职工作——是实现“拥有一切”的关键（很少有男性自愿选择兼职）。皮尤研究中心的一项调查表明，1997年至2007年间，孩子不到18岁的职业女性选择全职工作为最佳方案的概率从32%降至21%，而认为兼职工作理想的女性百分比则从48%上升至60%。（有趣的是，大约16%的家庭主妇会选择全职工作，而33%的家庭主妇会选择兼职工作。这就意味着，虽然80%以上的职业女性想继续工作，但只有一半的家庭主妇想得到同等的地位。）

看到这些数字，我并没有感到很惊讶。然而，我担心的是，这种流传甚广，并且我认为不正确的全职工作与个人生活始终相互对立的观念，会导致一些不必要的、通常会限制事业发展的妥协。如果你想认真地推进事业，你的工作时间确实需要有一个下限，这倒不是为了打动老板，防止他安排你走“妈妈路线”。这些年来，我们大多数都没有老板来供我们抱怨，并且一些经济原理会限制兼职工作的效力。

经济学家总是在谈一个叫作“规模效益”的概念。它的基本含义是从额外投入当中得到的额外收益。由于大多数经济活动都需要启动资金，在其收益增长的过程中，往往有一个最佳点。过了这个最佳点，回报就会消失，因为需求不是无限的。而投入可以寻求其他更有益的用途。例

如，制作1盘巧克力蛋糕的难易程度和制作1块巧克力蛋糕是一样的，而如果你有孩子的话，他们肯定会把一开始的几盘蛋糕都舔光。然而，如果你做了12盘巧克力蛋糕，冰箱就会放不下，而且你的家人也会吃腻，最后他们都想吃水果，蛋糕最终都会因为坏掉而被你扔掉。这意味着，如果你把做最后几盘巧克力蛋糕用的鸡蛋用来做早餐，收益更高。

工作时间也是同样的道理。为了1小时的工作，你需要到达工作地点——即使你在家工作——确定自己应该做什么，然后开始着手解决问题，这一系列动作都需要花工夫。也就是说，如果你1周只工作1小时，你几乎不会有什么成果。然而，第二、第三、第四小时的工作，效率就会高很多。当你的工作开始进入状态或者开始寻求新机会的时候，每个小时都会有额外的收益。到达某一点时，这些收益就会停止增长，因为你不能再集中精力工作。但是在到达这一点之前，每一个额外的小时都会产生巨大的回报。而不幸的是，由于多重原因，包括文化上事先的假设、工作拖拉和来自工作环境的干扰，很多本能地热爱工作的人，在达到最佳状态之前就停止了工作。

每个人的理想周工作时间量都不一样。我们已经知道，大多数人每周工作的时间小于60小时。我敢打赌，几乎所有人都用不了60小时就能达到规模效益消失的那一点。在我的拜访和采访过程中，我得出了这一结论。一些人在功能失调的工作环境中工作，当你晚上8点去他们的办公室，他们看起来很悠闲——不慌不忙地吃着外卖食品，和同事闲聊，或者在过道走来走去——可就是不愿回家，因为观念告诉他们想成功就必须加班。就我来说，每周规模效益消失的那一点，基本上是45~50小时。这个时间不少，而且是我拒绝做专职作家的结果。很多人用比这少的时间能获得更好的成果。在创作本书和完成其他工作项目的过程中，我和数百人一起讨论了他们的工作，最后得出的结论是，在大多数领域，达到这种拥有前冲力的状态——能力增长、寻求新机会和为自己增加人气的状态，1周至少需要30小时。

这么多时间其实已经足够了，因为这些都是实实在在的时间——不是用来一边吃外卖食品一边闲聊，或者打没必要的电话，或者回复那些根本没必要看的邮件。纽约市市长迈克尔·布隆伯格在他的毕业典礼巡回演说中提到，一定要告诉毕业班“做早晨最早到、晚上最晚离开办公室的那个人没有坏处”的原因，我怀疑是，在一些单位只有这样才能保证真正工作30小时！因为一整天都有人来打扰你，所以你把自己最重要的工作推迟到下午5点，之后你才真正开始工作。你可能在办公室待到晚上10点，但你只真正工作了5小时。如果不细心的话，一周60小时的工作时间，可能只有25小时你花在了名副其实的工作上。

而这就是问题所在。大多数人就是不细心。只有少数人会很谨慎，可以用较短的时间达到目的。而如果你每周只工作20小时，同时又想拥有一份“大事业”，这些小时不足以被称为其他人观念里的工作。一通跑题的电话、一个缓冲了许久的网页或者一部出了故障的打印机，都可以毁掉1周。每一分钟都需要安排得充实，这样你才可以做实质性工作，并且实现长期计划和展望，以及时不时“没效率” 地构建自己的人际关系网，为机会的出现打下基础。利亚·英格拉姆试图将她的工作时间局限在孩子在学校的时间内，如果再减去她每天早晨神采奕奕地遛狗的1小时，她每周剩下的工作时间仅仅有25小时。为了使这段时间得以充分利用，她经常每30分钟定一次闹钟，并在30分钟内以百米赛跑的速度完成任务。当闹钟响时，她抬起头喘口气或者去冲个澡，然后再埋头认真工作。这中间她不受打扰，也不查看邮件。几年前，她接手一份编辑教育杂志的工作并分给我几篇文章时，我开始了解她。而她的工作方式就能解释，当时她写给我的邮件都可以追踪到晚上的9点36分、7点09分和8点32分。这些处理邮件的过程很可能每天共计1小时，或者每周5小时，那么英格拉姆的工作时间就增至30小时。

现今，很多关于事业与个人生活平衡的书籍当中都会提到，晚上9点36分还工作的人，会被归入“恐怖故事”这个类别。然而，不是老板要求英格拉姆在晚上回邮件的。像我一样，她也是自己的老板。如果她当

时想少工作几个小时，这很容易，她可以停止写博客。但如果她没有挑战自己的极限，拿出额外的时间工作——那些拥有规模效益的时间，她很可能不能售出自己的书。她的生活很可能远没有现在幸福，因为她没有实现那个突破。当人们感到工作有进展时，168小时中余下的时间里，他们会更有激情。当家人在身边时，他们会更愿意陪家人，并且减少看电视的时间。

如果以上的论述不够明确，不足以使你相信多工作有时除了能帮助事业也能帮助个人生活的话，就让我来引用数据吧。

大多数人认为，实现事业突破每周必须工作30~60小时，而这依旧给你留下做其他事情的大量时间。如果你每周工作60小时，并且每晚睡8小时，那么每周会留下52小时，或者说每天会有将近7.5小时留给其他事情；工作50小时，会为其他事情留下62小时，每天大约9小时；工作40小时，会留下72小时，即每天10小时以上。

这的确是很长一段时间，长到面对为了薪水每周只工作20小时的“平衡”工作方式，我们都不知道该拿这些时间来干些什么事情。如同第四章提到的，几个人发现通过限制总工作时间，可以提高他们的工作效率，我相信限制你的非工作时间，也能提高一些事情的效率，这一点在家务方面体现得很明显。后面几章我们会更多涉及这个问题，但是一句话，如果你将168小时看成一个整体，其实40小时的工作周比15小时的工作周更能让你达到职业生涯和个人生活的平衡。

所以，如果你真的想使事业进入下一个阶段，仔细回顾一下在第一章记录的时间日志和在第二章对时间日志做的分类，你有没有花足够的时间在职业技能上？

如果你如实记录的1周工作总时间小于30小时，或者大于30小时，但你却感觉没时间来规划和展望机遇，试试看，能不能每天增加一到两个小时精力集中的工作时间。可以清除工作日程表中非核心竞争力的活

动来增加工作时间，也可以在你的孩子入睡后，或者在他们周末活动时安排一到两个小时。

另一个办法是，把一部分照顾孩子的任务交给你的配偶，或者花钱找人多照顾孩子几个小时。如果你选择高品质的育婴服务，并且真心想在不工作时和孩子多相处，那么我相信，你的孩子也会喜欢让其他人照顾。这部分投资收益的速度可能会让你吃惊。田纳西州纳什维尔市的琳恩·富兰克林·霍伊特是一家名叫伯克利天登（Berkeley Tandem）的公司的联合所有者。这家公司主要设计并销售某些特定产品，例如月度最佳员工的奖杯。当我们2008年第一次交谈时，她每周照顾孩子的时间大概有20小时，她工作的时间也这么多。而我们2009年再次交谈时，她照顾孩子的时间变得更多，并且有规律地将工作时间增至30小时。最终结果呢？伯克利天登的利润在她开始投入额外时间之后增加了30%。

## 讲述精彩的故事

在这个竞争激烈的时代，每个人都知道，他们需要“你就是品牌”[1997年汤姆·彼得斯在《快速公司》（Fast Company）发表的封面文章]的效应，这样才能拥有一份和谐的、不会被派到印度工作的事业。因此商业博客中充满了建立个人品牌的指南——创造并推销一个贯穿你事业的形象。2009年我创作本书时，专家们全都认为我需要通过Facebook、Twitter（推特）和LinkedIn（领客音）这些社交媒体来推销自己。这无疑是一个明智的建议，并且我很确定，当本书出版时，我肯定会在这三个网站上宣传我的新书。

然而，电子世界变化的速度太快，我现在告诉大家的在网上宣传自己的方法，很可能在10个小时内就过时了，所以我更倾向于说说关于建立个人品牌的哲学，以及在创造它的过程中，我们需要注意的地方。这最终都归结到人们对读到真实可信的故事的迫切希望。自围着篝火生存

的远古时代开始，人类一直对讲故事情有独钟，尤其在当今这个信息爆炸的年代，我们总是会被那些一生经历磨难的人物和形象所吸引。我们需要真实的故事。在媒体曝光度高的人或者在公司中经常发言的人，经常在前进的过程中进入事业的下一个阶段。因为他们总是口若悬河地向人们展示自己每一次行动的内容和原因。

作为一名记者，我承认，我对这点有些愤世嫉俗。真实的生活很少会和完全合乎逻辑的故事相契合。但人们还是在寻找真谛，所以故事是非常好的工具。在生活中人们做各种各样不同的事情，而你可以选取过去的事件和想法，再加上现在或者未来的计划和打算，得到更好的故事情节。

例如，玛丽·马兹欧曾是一名赛艇运动员，她参加过奥运会。她在法律界有一份成功的事业，现在是布朗·卢迪尼克公司（Brown Rudnick）的合伙人。而她一直想投身电影产业，于是，在默默无闻地写了好几年剧本之后，她终于决定将创作电影作为自己的新职业，并决定在这方面取得事业上的突破。

她认真地思索了自己的个人品牌——即她要以什么而闻名。她关注的故事主人公，经常克服各种困难，经过了无数次失败，最终为自己开辟了新事业。她也可以在自己的生活当中找到这样的故事，如她所说，“我曾竭尽全力地争取参加奥运会的机会。”在1992年最终被选上之前，“我被淘汰的次数多得数不清。”

因此，为了她的第一部重要电影作品（大部分在她休产假期间拍摄完成），她努力搜寻关于这一主题的故事，并且希望在电影中能够充分运用自己特殊的知识。她最终选择了克里斯·厄恩斯特。克里斯也参加过奥运会，是耶鲁大学的赛艇运动员。她曾努力提高女子运动在这所历史悠久的大学的地位。马兹欧相信，她自身做过划艇运动员的经历，可以吸引人们对这部电影的注意力。“你必须把运动员的天性清晰地并且有说服力地表达出来。”她说。如果不能在20秒内感染一名记者或者一

个投资商，那么你可能永远都感染不了他们。

幸运的是，马兹欧的人生阅历，再加上电影的质量，终于使《黛西的英雄》（A Hero for Daisy）赢得了人们的关注，最终通过ESPN（娱乐与体育节目电视网）和Oxygen电视台在美国放映。

后来，她的制作公司出品的系列电影《50个鸡蛋》（50 Eggs），坚定了她继续在电影业推广个人品牌的信心。《苹果派》（Apple Pie）（2002年）讲述了数位职业运动员母亲的故事。马兹欧也能够讲述她的母亲对她奥运梦的影响，以及她自己作为母亲的经历。《柠檬水故事》（Lemonade Stories）（2004年）稍稍改变了风格，主要刻画数位著名企业家的母亲，其中包括理查德·布兰森[注]（Richard Branson）的母亲。就这一点，马兹欧也可以讲述自己创建公司的经历，以及她是怎样从所拍电影中的母亲身上得到启发，并且改变了自己教育孩子的方式。她最近的一部电影《10，9，8》（TEN9EIGHT）讲述了几位来自贫民区的年轻企业家的故事。他们克服了种种困难，经历了无数次的失败，就像马兹欧总是被国家队淘汰却最终参加了奥运会一样。理论上来讲，纪录片导演可以讲述的故事成千上万，而她的选择是寻找那些自己深有体会并且深切关注的主题。就这样，马兹欧使她的电影能够从众多电影当中脱颖而出。

无论你在哪个行业工作，讲述一个好故事，都可以帮助你将事业推进到下一个阶段。下一个168小时，挤出一到两个小时来想想这个问题。你想让人们都怎样看待你？如果有人要在公司的内部通讯或者《纽约客》当中介绍你，你希望他都写什么呢？询问你信赖的朋友，还有家人，他们是怎么看待你的故事的。尤其是家人，他们的回忆更可信。比如，如果你是一个顾问，主要为他人优化营业收入，你的妈妈可能会提醒你，你小时候曾经查看天气预报，然后选最热的那天在建筑工地摆摊卖柠檬汁。如果你是位诉讼律师，身材弱小的你总是要面对那些身材魁梧的男人，而你的父亲可能会想起，你幼年学走路时，总是走向邻居家

体格大你一倍的狗。如果你是个小企业经营者，你已经知道人们总是爱问企业家为什么愿意冒险。如果你有一个好答案，那么这会为你赢来关注，并且口头上的营销可以让你的收入成倍增长。

最好的故事不仅会回溯到过去的事件，还要涉及当前的事情。你现在做什么事情可以挑战自己，让自己有激情，并且可以让自己的品牌更响亮，让你的故事更吸引人？如果你是一位自由职业者，想提高自己的信誉，你可以成立一个你这个行业的专业组织，或者领导这样一个组织。你还可以写文章、博客或者书来记录你的专业技能。如果你是一个医生，而你想成为出名的公共卫生专家，慷慨地在异域进行医疗援助（比如在坦桑尼亚的基层诊所），不仅会造福一方，还能为你的故事增添色彩。

需要强调的是，你在创造这些故事时应该很细心。人们想要的是货真价实的故事，造假的效果适得其反。我总是避免写那些我认为包装色彩很浓的人。大学招生办的老师，每当读到17岁的孩子在入学申请中所描述的经历仿佛足以改变其一生时，总是会叹气。过去的几届总统选举中，一些竞选人的个人故事讲得有些超出现实。例如，参议员约翰·克里所讲述的他在越南战争当中的奇遇，公众都认为他夸大了自己的经历。此外，乔治·W·布什也不能使人相信他曾在美国中部地区做过牛仔。有些人的故事确实比其他人的精彩。马兹欧确实在1992年参加了奥运会赛艇比赛。和其他事一样，讲故事也需要达到一种平衡——以最好的方式来展示你的故事，同时又不夸大事实。

如果你不确定如何来展示自己的故事，就读几本有关宣传的书，或者与在传媒领域工作的人交谈，然后多花点时间仔细回想你的成长经历。很有可能，你的经历当中有几件事是很突出的，而且你现在的能力会增强故事的说服力。以上任何一种方式都不需要你1天更新20次推特。然而，在这个纷乱的世界，如果你想获得事业突破，同时保持个人生活，就应该让他人信服你的突破理应是故事的下一个情节。

## 时刻为机会敞开大门、做好准备

即使你明确了自己的下一步，已经找到了成功的策略和看门人，前所未有地努力工作，并且也有一个精彩的故事，事业突破可能依然需要运气。在企业管理咨询公司，或者律师事务所，如果你的一个主要客户正好在工作评定之前，被突如其来的经济危机所吞没，那么想成为合伙人就更具挑战性。第三章提到的鼻涕虫湿巾的发明者朱莉·皮肯斯和明迪·多尼以创新的产品成为成功的商人，但公司的销售量在两年内上涨500万美元的关键因素是她们把产品打进了沃尔玛超市。这一零售巨头在所有的新产品当中只接受其中的一小部分。如此小的可能性，使相当多的成功商人设计的产品都没有进入沃尔玛超市。

你不可能消除偶然。然而，你能够做的事情是，利用你的168小时认清思路、权衡利弊。这么做，需要你下很多赌注，并让任何可以控制的事情都尽在你的掌握之中。

换句话说，你必须面对各种可能性，并且为机会作准备。

这恰巧就是我从丽安娜·希尔和崔西·图米的故事当中得到的启示。2002年，她们在曼哈顿格兰街的奥尼尔酒吧做招待员时认识了对方。她们俩对调制鸡尾酒都不感兴趣。希尔是一个有抱负的作家，而图米是一名有抱负的演员。这里的“有抱负”，意思是说她们都破产了。对金钱的渴望使她们两人更加惺惺相惜。希尔总是肆无忌惮地与顾客交谈，而且经常处于精神崩溃的边缘，以此来得到老主顾的小费。而当她们招待客人时，客人的故事也被她们收集。按希尔的话说，不久，她们就发现共同的“不可思议的商业默契”。“我们几乎马上就成了朋友。”希尔说。一天晚上，她们在胡言乱语时，慢慢地谈到一同写一本讲述她们经历的书。

故事好像就没有下文了——只不过是稍纵即逝的灵感，而希尔和图

米却将此作为一个重要的决定。她们没有把这个想法当成秘密，而是互相讨论，并与很多顾客谈论她们的想法。不出意料，一天夜里，两个男人来到酒吧。其中一个对图米不恰当地评论了一番。那个人走了之后，他的同伴为其行为道歉，还说只是因为生意的原因和这个人喝酒。图米问，什么行业需要如此招待这么不招人喜欢的人？他说自己是一个著作经纪人。“是吗？”图米说，“我们正在写书。”从严格意义上来讲，这也不完全正确。她说“我们还什么都没写出来”。——但那个人还是问图米书的主题，于是她就又幽默地讲了一遍故事。他说，听起来是个不错的题材，还问图米和希尔愿不愿意和他一个代理这方面题材的同事谈一谈。

她们立刻就答应了，并且在接下来的一周奋笔疾书她们的想法，之后把草稿拿给伊丽莎白·威德看。伊丽莎白现在在纽约开了一家自己的著作经纪公司。她鼓励她们把材料写成小说，并且用当时很火的表现都市女性睿智而犀利的文风（如《穿普拉达的女王》和《保姆日记》）来创作此书。如果她们行动迅速的话，很可能还赶得上当时的潮流。

这只是一个机会——经纪人提供的一个机会，但没有最终的保证。然而，希尔和图米还是想尽最大努力试一试。她们知道她们需要更多的素材以及写作的焦点。所以，她们离开了奥尼尔酒吧，来到纽约汉普顿的一家名叫“星之房间”的俱乐部，用整个夏天的时间做招待员。她们几乎每天凌晨4点下班，然后在星巴克里耗一上午。“我们整个夏天都在写书。”希尔说。她们设计了一个办法来发挥各自所长。图米是个演员，更擅长对话；希尔是作家，擅长描写。每一章，她们都集中各自的灵感，写出详细的提纲，之后她们再分别写出自己的版本。她们会将两个版本进行对比，然后用两到三天的时间把各自最好的部分拼接起来。那年夏天，她们创作了100页以上。威德编辑了她们的书稿，之后帮助她们找出版商。她们得到机会去参加兰登书屋的分支——百老汇出版集团的一个会议。希尔和图米衣冠楚楚地走进会议室，以了解大众媒体的年轻女性的形象示人，并且用她们酒吧招待员的经历作为背景故事来引人

注意（参见上一部分：讲述精彩的故事）。兰登书屋最后买了账，并出价6位数买下了她们的书《完美曼哈顿》（The Perfect Manhattan）。作为第一次出书的作者，很少有人能获得这么高的出价。

这个故事里面有很多巧合的地点和时间，但希尔和图米也绝对在此过程中遇到了帮助了她们的“仙女婆婆”。尽管两人都不想做酒吧招待员，却没有把这看成挫折（如图米所说，“你曾经应该上百老汇舞台的，可是现在却在酒吧里做招待”），而是将现实转化为创业的计划，并且有效地利用她们的工作时间，通过其他方式与可能永远遇不到的人交谈。她们利用这一情况来提高自己的技艺，学习人们做事和讲故事的方式。当机会确实出现时，她们竭尽全力地抓住成功的可能性。尽管这甚至意味着大清早睡眼蒙胧地在星巴克写书，而不是倒在海滩上沉沉入睡。

你不必非得通过做酒吧招待员来为机会敞开大门，但从希尔和图米的故事中我们可以看出，这对我们走出自己的舒适区域是有帮助的。你可以利用咖啡厅排队或者接孩子的时间与人交谈，和一群你不怎么熟悉的同事一起吃午餐，在重要场合向其他人说起你的工作规划。我最终能采访到希尔和图米的原因是，2009年春的一天，我在写作上没什么进展，于是去参加了一个“1–800”花卉公司的媒体活动。我对一个婚庆公司网站的运营者谈到我正在写的这本书，而希尔和图米有时候为那家网站写博客。这有多偶然？给一个你几年没和他说过话的人发封邮件。10次里面有9次，这样做不会有任何结果。而这就像播种一样，你播得越多，水浇得越多，种子发芽的概率就越高。

当你看到种子发芽的时候，你需要知道怎样对待它们。这就是我所说的为机会做准备。很多人都担心事情搞砸了怎么办，试着用同样多的时间来想想，如果事情成功了你会怎么做。如果明天公司的首席执行官把你叫进办公室，告诉你她很满意你的工作，想让你掌管你梦想中的项目，你知道应该提些什么条件吗？如果在飞机上或者吧台边上，旁边坐

着的就是你的理想客户或者经纪人，你能镇定自若地面对他吗？

这个世界当中有很多偶然，但只有真正幸运的人才能意识到“神仙婆婆”其实很懒惰。如果使事业进入下一阶段需要“神仙婆婆”挥挥她的魔杖，那么就确定魔杖正指着你，而且你离它足够近，这样“神仙婆婆”就能像无趣的酒吧常客摆弄鸡尾酒杯一样，只需要轻轻一推，就能造就你的成功。

## 准备把握大趋势

当然，如果你按这几步做下去，你就很可能实现事业突破。那么接下来呢？

这正是丽安娜·希尔面对的问题。她想成为一位作家，尽管得到这个机会很兴奋——“我们不用缴纳相应的税款。”她说。她坦率地承认，《完美曼哈顿》和普鲁斯特[注]（Proust）的作品没法比。尽管不想变成普鲁斯特，她也不想只是昙花一现。她想成为一名有影响力的作家。因此，参加完《完美曼哈顿》一系列宣传活动，以及之后一些书的宣传[如《鸡尾酒疗法》（Cocktail Therapy），该书是一部写实作品，主题是通过调配不同的鸡尾酒治疗不同种类的忧伤]，希尔和图米没有继续写都市女性文学来轰炸市场，而是放慢了创作的步伐。希尔花时间请著名的作家来帮助她提高写作水平，帮她找到将其初期职业生涯的成功转换成“细水长流的事业”的途径，而不只是像洪水流过一样没有后劲。

这一点值得我们学习。当冠军成为普通人，当庆典上的气球都泄了气，五彩的装饰都被扫进垃圾桶，第二天早上你依旧得起床，你依旧得知道自己需要怎样的168小时。就算你的公司资产是10万美元，你还得像管理一个资产100万美元的公司一样，找到安排时间的方式。也就是说，诺贝尔颁奖典礼之后，在水下生存了两周回家之后，你还是得像常

人一样知道怎样利用自己的168小时。

这决定了席薇亚·厄尔（第三章提到的海洋学家）的一个主要事业突破。1970年，她被选中成为50名科学家的一员，有机会在号称“岩溶希尔顿酒店”的水下基地居住。该基地位于维尔京群岛附近的雷姆舒尔海滩的珊瑚礁中间。她是一个女科学家小组的组长，1970年，项目负责人觉得一个男女混合的队伍太引人注目。尽管当时几乎没人对恶意中伤他人感兴趣。在减压室里过了21小时之后，厄尔有机会在水下生活336小时。她在《巨变》中写道，这次经历使她“不是像走马观花的游客，而是作为一名每天在此生活的居民一样”探索海洋世界。她有幸见到罕见种类的长梭鱼，还有5只灰色的扁鲨，每天早晨“围绕着珊瑚组成的小丘开始它们的慢板华尔兹，时不时地还停下来从海藻的残骸里咬下来一小口”。

她热爱水下生活的恬静。尽管如此，她还是回到了媒体报道的像“吞食鱼”游戏的水面上。她和同行的女性海洋探险者，迅速被媒体带到芝加哥参加一个盛大的游行庆典，之后被请到白宫与帕特·尼克松（她注明，不是理查德·尼克松）共进午餐。她受到休·唐斯和芭芭拉·沃特斯的采访，并在《国家地理》中发表一篇文章以讲述自己的经历。她必须知道该如何面对突如其来的名声。她写道，“我很快就发现将聚光灯和娱乐节目——例如关于她在水下吃不吃鱼的问题——聚焦到更严肃话题上的可能性。”于是她决定，运用这个平台来让世人知道她一生致力于解决的问题：世界大洋环境不容乐观，海洋资源正在耗尽，这亟须人类的拯救。

当你获得事业突破之后，只有你能够回答你接下来将做什么，而我也有一个建议：每周至少拿出几分钟来感恩。谈起原本可以做却没做的事情，厄尔还显得十分惊恐。“现在一切都变好了。”在实现当年那个海底突破将近40年后的2009年，她告诉我。有时候，我试图在日记里记下我对小成就的感恩。心理学家发现，人们在经过几个月的重要活动之

后，会重新回到之前的幸福水平。尽管相对于离婚或截肢手术的情况，这是个好事，可是如果这个重要活动产生很好的效果，之后回归常态就不是很妙了。面对你曾经不确定的事情，现在的你仿佛又回到了模糊状态。然而，你也可以重燃晋升或者谈成生意之后的喜悦。只需要提醒自己曾经的状态、现在的状态，以及两者之间像蔚蓝色的海洋一样宽广的差距。

## 怎样实现事业突破

当你在生活其他方面投入足够的精力，你也可以将事业提升到下一个层次。然而，实现这一目标比昼夜不停地工作需要更多的策略。回答以下几个问题：

- 事业新高度对你来说应该是什么样的？尽量生动地将其描述出来。
- 你认识任何一个取得相似突破的人吗？谁是最终的决策者？这些人关心的是什么？
- 工作时间中，你有几个小时集中花在职业技能的“实质”上？
- 你有时间进行规划和展望未来吗？
- 如果没有的话，回顾第四章，看看你是不是能从工作日程表当中找出更多的时间。如果行不通，试试能不能每天增加1~2小时（1周5~10小时）。怎样实现这个计划？
- 你会怎样利用这段时间？
- 你的故事是怎样的？获得事业的新高度对你有什么用？如果有人要写你的简介，他会写什么？
- 其他人知道你的目标吗？

- 你播种了哪些“种子”来推进事业？
- 如果你得到一个偶然的机会实现自己的事业突破，你有能力抓住它吗？这种能力需要哪些条件？
- 如果实现了突破，接下来你会做什么？

1. 理查德·布兰森，1950年出生于英国，维珍品牌创始人，是一位具有传奇色彩的亿万富翁。——编者注
2. 普鲁斯特，20世纪法国最伟大的小说家，代表作为长篇巨著《追忆似水年华》。——编者注

# 第三部分
# 关于家庭

# 第三部分
# 关于家庭

# 第六章
# 新型家庭经济

当你走进许多杂货店的清洁用品区域，迎面映入眼帘的是迈耶女士的卡通形象。她从包装精美的迈耶女士柠檬味多功能清洁剂后面探出头来，仿佛在鼓励你打扫干净架子上的最后一粒尘土。当我第一次听说迈耶女士时，感觉她是一个为营销而创造出的完美形象。下一个形象或许是一个更慈祥的洁净先生，设计出来以吸引消费者。

然而，我发现迈耶女士其实是一个现实中的人物。现在，年迈的塞尔玛·迈耶住在艾奥瓦州独守空巢。1965年，9个孩子还未长大，她的生活总是很喧闹，而且她每天都要把家里打扫得干干净净。相比那时，现在的日子平静了很多。

很明显，曾经的日子让她很劳累。虽然她的新角色是为一系列清洁产品做形象代言人，但是迈耶女士并不怎么看重做家务这件事——“做家务从来都不是我最优先考虑的事情，”最近她在采访中告诉我，“每天都有点忙不过来。”在第五个孩子出生之前，还没有出现洗碗机，她总是要洗很多盘子，再把它们擦干。幸亏，洗衣机她还是有的——每周她都要洗15桶以上的衣服——但没有干燥机的情况下，她只能把大量的湿衣物都晾在室外的晾衣绳上。每天她都要拖地和擦厨房的水池。每周她都得打扫扶手、灯具和书架。更多的孩子出生后，她丈夫费恩把位于鳄鱼角两室一厅的家搬到有5个卧室的两层房子，打扫房间的任务变得愈加艰巨。

对孩子的日常照顾和料理家务几乎用尽了她所有的时间。尽管她没有说这是件苦差事，但这的确很劳累。孩子们通常会帮她，但节俭的社会风气使她不能闲下来。年幼的孩子睡着时，她就为女孩们缝制裙子或

者给自己做孕妇装。她在院子里种菜以补充家里的日常开支。当朋友过来打桥牌时，她会拿很多点心来招待他们，孩子们也会抢着在第二天早上之前吃光所有的点心。

迈耶没有任何时间分配给其他事情。例如，当我问她是否有时间和9个孩子玩耍时，她笑了。“这个我可能没有做到吧。”她说。她尽其所能和孩子待在一起，开车出门的时候尽量带上一个孩子一起出门，要不然就睡觉前给两个孩子讲故事或者一起祷告，但对于20世纪中叶迈耶的家庭来说，对孩子尚未给予足够关注。

尽管迈耶女士有一大群孩子，但在当时并不罕见。她的妹妹有13个孩子。在20世纪中叶，美国每个女人几乎生育四个孩子。从我收藏的那个时代的《时尚好管家》杂志来看，迈耶女士的家务劳动量也正好在意料之中。当我们谈话时，迈耶女士描述了清洗浴室百叶窗和玻璃纤维窗帘的复杂程序。1958年12月发行的《时尚好管家》（Good Housekeeping）中提供的电热毯的日常清洗方法如下：

> 将洗衣机中填满温肥皂水，或者用冷水和丝毛洗涤剂。将电热毯浸泡10~15分钟。然后让洗衣机转动1~3分钟。
>
> 脱水。上满水再转动1分钟。如果电热毯没清洗干净，再漂洗一遍。
>
> 把电热毯搭在两条平行的晾衣绳上晾干。等它差不多干了，轻轻用刷子刷，使绒毛竖起来。如果电热毯是“人造纤维”等人造材料制成的，那么就把它绕在铁棍上滚动，将其压平。

除了这些复杂的清洗程序，20世纪五六十年代的家庭主妇还要花很多时间给她们的桥牌牌友烤制点心。1958年12月发行的《时尚好管家》中，有一个名为“来喝下午茶”的版块，其中包括6份点心配方。最有趣的是，一种叫作“彩虹尽头”的蛋糕要花费两天的时间才能作出来。

虽然主妇们可以用现成的蛋糕粉，却需要耐心地用压碎的菠萝把蛋糕染成淡黄色；再用红色素把树莓酱染成亮红色；把发泡的奶油染成绿色；之后将蛋白、水、糖、玉米糖浆和盐的混合物放入双层蒸锅里，在沸水上面蒸7~10分钟，直到表面变得坚硬，最后还要把蛋糕冷藏至少6个小时再食用。

杂志的编辑还理所当然地认为每个人都得缝衣服。“针线活儿”那个版面写了如何应对圣诞舞会没有合适的衣服这件“恐怖”的事情。原文写道：“简单的解决办法是，用一上午作出来一件非常讨人喜欢的舞会上衣。”紧跟着的是一幅印花图案。这需要一些正方形的纺织品，在上面缝上码的金色和黑色的镶边饰物，之后滚边固定边缘。

那个年代的家庭主妇的确了解料理家务的巨大劳动量。现代杂志数年前就在提醒读者每一项任务需要亲自动手的时间和总时间，《时尚好管家》在1965年12月就刊登了一篇名为《假期节省时间的75种方法》。然而，这个方法列表甚至也暗示着一套在现在看来很陌生的标准。表中的第24条是“用厨房的大剪刀剪碎葡萄干和海枣”（我绞尽脑汁也没想明白，葡萄干已经很小了，为什么还要剪碎）。第29条是“在蜡纸上面筛选干配料，而不是在碗里”。如果用这么一丝不苟的配方来做菜，说明你不想让任何事情出现差错，也可能是第35条“给孩子们准备有趣的书和玩具，让他们远离厨房”如此要求的原因。烤制圣诞小点心是一项过于严肃的任务，以至于孩子都不能在你身边。

然而，作为将迈耶女士牌家庭用品投入市场的卡尔德利亚公司的创始人，莫妮卡（迈耶）·纳西夫并没有养成花大量时间料理家务的习惯。其实，她的生活一点都不像迈耶女士应有的生活。从孩子到事业，再到家务，纳西夫的生活，以及产品的普及过程，显示了几十年来家庭经济和利用时间方式的巨大转变。

不同社会科学的数据总是有矛盾之处，但我们能确定的是：比起40年前迈耶女士照顾家庭的时代，像纳西夫这样的现代女性为薪金而工作

的时间要多得多。1965年时，25~34岁的女性中，只有38.5%属于劳动力（即，有工作或者在找工作）；而35~44岁的女性中有46.1%属于劳动力。到了2005年，这两个数字各涨至73.9%和75.8%。这一增长比其他任何群体的增长都高。现在大多数儿童的母亲也在某种程度上都是劳动力，而且，大多数已婚的母亲一年的收入甚至能达到12万美元。

从时间日记研究来看，下面这项数据也真实：妈妈——以及爸爸——与孩子交流的时间远远多于1965年。根据马里兰大学研究者的一项旧的美国时间利用调查（与现在美国劳工部劳工统计局的美国时间利用调查稍有不同），1965年，已婚母亲每周在照顾孩子上面平均花费10.6小时（日常照顾，如穿衣服和洗澡，花费9.1小时；同孩子进行交流沟通的活动，如一起读书和玩游戏，花费1.5小时）。已婚父亲共花费2.6小时（1.3小时的日常照顾和1.2小时的交流，其中四舍五入导致了总数与2.6小时存在一定的不一致）。而到了2000年，已婚母亲每周照顾孩子的时间涨至12.9小时（9.5小时和3.3小时），而已婚父亲涨至6.5小时（4.1小时和2.4小时）。

尽管这些数字听起来不像人们的想象结果，而且离理想状态还有一定距离，但从广义的社会学角度来讲，这意味着，从迈耶女士的孩子还未成年的40年前到现在，母亲和父亲都在这几十年中，逐渐将他们在孩子“有质量的”养育上花费的时间增长了一倍。根据美国时间利用调查2003年到2006年的平均数字，双收入家庭的妈妈每周在同孩子读书、玩耍和其他教育活动上花费2.3小时——确实不怎么多，但比起1965年大多数女人都不工作的时代，这个数字还是要高得多。

也就是说，总体上，女性的工作时间和在孩子身上花费的有质量的教育时间都分别得到了增长。同样，男性虽然一直声称自己工作过度，比起20世纪50年代下午5点下班然后看报纸的父亲（大概来说，人们都这样记述他们的生活；因为妈妈的工作也很多，所以家庭总工作时间比原来多，一些计算结果显示，现在的爸爸们赚钱养家的时间只比40~50

年前少了一点点），他们照料孩子的时间增长了不止一倍。

这就是我所说的“新型家庭经济”。对于已经成为父母的成年人来说，他们工作的时间增长了，同时他们与孩子交流的时间也得到了增长。

不管是20世纪五六十年代，还是现在，每周都只有168小时，从资源分配的角度来讲，这是一个相当可喜的进步。于是，我们就面对一个问题：过去和现在，人们到底都是怎样利用时间的，而且工作的人和不工作的人利用168小时的方式有什么不同呢？

我的观点是，经过这40年，随着双亲家庭中父母照顾孩子时间的比例增长得到市场利率的补偿，父母花在孩子身上的时间总体来说变得更加珍贵。结果，父母在不工作时对这段时间的分配方式相比过去产生了很大的变化。这就导致新型家庭经济的产生，同时也为老生常谈的问题——在个人生活成就和事业成就之间谋求妥协——提供了一个新的解决思路。像现代企业一样，父母在家时也将他们的力量集中在核心竞争力上——最擅长，并且不能被他人赶超的事情。我们在家庭生活上进步的空间很大。本章所讲的内容就是如何使我们的家庭时间得到最有效的利用，然而对于美国家庭——至少对双亲家庭来说，我们其实也没有理由像一些专家一样过度担忧。

为了理解新型家庭经济，我们要明白人们每天不工作的时间到底都做了些什么。美国时间利用调查和其他有一定历史性的研究最大的好处就在于，它们对于这个问题的洞察力很强。人们工作之外的时间大多数都用来睡觉，还有休闲（最主要的是看电视，第八章我会涉及这个问题）。除此之外，根据美国时间利用调查对于人们时间利用的分类方式，还有一项是家务，包括清洁、做饭、洗衣物、整理院子、家政管理，以及“关心家庭成员”——大多数情况下指的是孩子。

随着时间的推移，父母分配他们休闲等非市场劳动时间的方式有了

巨大的转变。这种新型家庭经济最大的变化在家务时间上。40年中，家务时间迅速减少了将近一半。

其中一个因素是，现在我们的孩子少了很多。迈耶女士的9个孩子中没有一个又生了9个孩子。例如，纳西夫只有两个孩子。任何收看TLC电视台关于一大家子的冗长电视节目的人都能看出，一群孩子可以让你实现规模“生产”。但是，有了更多的孩子之后，洗衣服、购物和做饭这些最简单的照顾也需要更多的时间。这些活动不是专门用来培养他们的心智的，其实还会占用培养孩子心智的时间。20世纪50~70年代，美国总体的生育率从每个妇女平均4个孩子下降到每个妇女平均1.74个孩子。从那之后又有了小幅的上涨，2007年时涨到2.12。这仿佛是最近一些报纸头条所说的“大规模”家庭复苏的迹象，达到“大规模”的标准是一家有三个孩子。1955年，三个孩子就算很“小”规模的家庭了。

然而，这并不能说明什么。理论上来说，给四个孩子穿衣服比给两个孩子穿衣服花的时间要多，然而，现代妈妈和1965年的妈妈花在对孩子的生理照顾上的时间总量是一样的。因此，分配在与照顾孩子相关的不同类别上的时间并没有按比例减少。事实上，只是我们对于家务的标准比原来大大缩水，由此时间也减少了很多——当代家庭主妇与很久以前要求切葡萄干的《时尚好管家》编辑已经无法志同道合了。

迈耶女士告诉我，“我不明白那些有全职工作的女性怎么还能保持家里干净。”她还羞愧地说道，等孩子大一些，她回去做兼职护士，“而我家看起来几乎要破败不堪了。”幸好我没有邀请她来我家，而是通过电话采访了她，虽然我家看起来不怎么糟糕，但要是根据她的新书《迈耶女士的整洁家庭：激发你奋发做家务的实际建议》（Mrs. Meyer’s Clean Home: No-Nonsense Advice that Will Inspire You to Clean Like the Dickens）里的标准，我的家早就已经破败不堪了。

比如，我从没有做过一次像样的春季大扫除。我从没有——根据她书中讲的办法——在水里兑一半白醋，把窗户里里外外都擦一遍。我从

没有给墙壁和天花板吸过尘，也没从五金店租过地毯清洁器。我从没有给木家具打过蜡，也没有用蒸气清洁过家具装饰品。坦率地说，我确实有时找家政服务人员来把公寓大扫除一遍，但是我还有一个家庭办公室需要打扫，所以我也知道打扫的程序都有哪些，而这里貌似也不包括迈耶女士描述的那些最辛苦的任务。大多数情况下，我一周拖一次地，而不是一天拖一次地。我也做饭——用电压力锅最多花半个小时。我和朋友去星巴克喝咖啡，那里有各种各样的糕点。也就是说，我不用花两天时间来烤制一个“彩虹尽头”蛋糕，甚至不用花20分钟用发好的面团做曲奇饼。

家务事对我的负担比其他人要小一些，但我这种不重视家务的态度并不少见，有时间日记数据作为支持。1965年，已婚的妈妈平均每周在拖地、做饭和洗衣服这些家务上面花费34.5小时。2008年，婴幼儿的妈妈每周花在这些事物上的时间也不过16~17小时。像我这种双收入家庭中的妈妈，每周做家务会花费14小时多一点（2003~2006年的数据）。与1965年的男性相比，现在的男性要做更多的家务，但如果把男性与女性的家务时间加起来，这个总时比迈耶女士的年代仍然少很多。

当被问及家务时间下降的原因，大多数人都强调了新设备节省劳力的作用。一百年前，养育一群孩子的母亲要一整天坐在搓衣板前洗衣服，或者从零开始烤面包。真的是从零开始。前段时间我去了苏格兰，并在斯凯岛农场上佃农曾经居住的房子中间走了走。其中一座房子里面的标牌上面描述了当时的母亲如何趁天没亮就出去劈燕麦，然后把它们碾碎，在孩子上学之前做成面包或者燕麦粥。然而到了20世纪50年代，这种方法已经不能解释迈耶女士的家务时间利用方式。直到20世纪五六十年代，我收藏的《时尚好管家》里面到处都是像卡夫牌色拉酱和贝蒂妙厨牌马铃薯切片这样的方便食品，还有厨房小帮手牌洗碗机，以及北极牌有自动洁净功能的烤箱。当然，并非每个人都一定有烘干机和洗碗机——迈耶女士成为主妇后的艰难岁月，她就没有这些——但当时

很多人都有这些设备。

理论上来讲，所有这些设备和便利食品都应该节省了女性的时间。但由于一个简单的原因，她们还是那么忙。如果你准备用两天时间做一个蛋糕，还需要把本来就是红色的树莓酱染得更红，现成的蛋糕粉根本就不会减轻你的负担；如果你用复杂的程序来护理电热毯，还得用刷子把毯子上的绒毛刷得竖起来，洗衣机也根本不会为你节省任何时间。

现实情况是，面对一周的时间——所有的168小时——你总要找点事儿做。如果你不工作挣钱养家，那么你就得干点别的。很显然，妈妈（或者爸爸）都应该用这段时间来和孩子一起玩，就像我们以为现在的家庭主妇会有很多时间和孩子交流一样。她们与孩子在一起的时间确实比工作妈妈的时间多，而且很多人根据明摆着的统计数据认为人们应该停止争论，认为女性不工作显然对孩子更好。然而我想提出的是，“很多”不一定能准确地形容家庭主妇花在孩子身上的时间。原因有如下两个：

养育孩子的十几年当中，孩子学龄前整日在家，同时，需要大人看护的时间并没有几年。即使是有9个孩子的迈耶女士，一直需要在家全职照看婴儿的时间也不过15年。现代女性，有两三个孩子的情况下，看护孩子的时间到不了10年。并且，现在有了2~4岁小孩的托儿所，以及对婴儿睡眠时间的严格安排，就算是全职妈妈，在她们的孩子还没上学之前，也没有多少醒着的时间能用来和孩子交流。之后，当孩子开始上学并开始其他活动时，父母能与他们交流的时间就更少了。孩子每天在学校（或者在校车上、做运动）的时间，是从早上8点到下午3点，那么他们一周就有35小时不在家——也许不是巧合，这和有全职工作的妈妈平均每周工作的时间一样多。很多主妇，等孩子上学去之后，就回到有偿工作岗位上去。不过有些人也没有这样选择，要么因为她们没有这个意愿，要么就是因为碰到工作缺乏灵活性这样的问题，要么是在重新开始事业时受到了歧视。不管怎么说，当孩子在学校时，不管妈妈是主

妇，还是职业女性，孩子都没有跟父母进行任何互动和交流。一份2002年儿童时间利用研究的报告表明，不管妈妈工作与否，孩子的时间安排看起来没有什么区别——从看电视，到每个家庭每周都会安排的、差强人意的半小时“家庭会议”。

另外，这还涉及人性的现实。就像人们工作时不会把时间百分之百花在正事上，总体来说，居家的父母也不会把他或她的时间百分之百都花在养育孩子这项主要任务上。孩子不到6岁的家庭主妇每周在照看孩子这项主要活动上面总共花费平均为22.5小时。即每天3.21小时的生理照料和同孩子一起玩儿。很明显，有些主妇花的时间肯定比这多。我们都知道，很多妈妈总是能给孩子们安排极好的学习机会和探索世界的机会。但有些主妇也不会这么做。孩子就在大人旁边，让家长觉得“正在”照料他们，而其实孩子在看电视（根据尼尔森调查，2~11岁的儿童平均每天看4小时电视，但时间日记的调查结果把这个数字降低了很多），或者自己玩儿。自己玩儿没什么不好；这能帮助孩子丰富想象力，并且培养他们的自我意识。但这些时间并没有用来同孩子交流和培养感情——如果妈妈正在隔壁房间里面查邮件，则更是如此——因此，这个因素也同样影响着人们同自己孩子交流的总时间。

如果你选择不工作或者兼职工作，而且你无论如何也无法一天24小时一周7天都和孩子交流，那么168小时中余下的时间，你总会找点事情做。一些居家父亲或母亲做了大量的志愿者工作，还有些人坚持严格的健身计划，或者培养其他兴趣。在杰里米·亚当·史密斯2009年出版的《家庭妇男》（The Daddy Shift）一书当中，他记录了很多居家父亲在孩子做其他事情时，经常挤出时间来做木匠活儿或装修房屋。一些收入极高的家庭，为了推进夫妻挣钱养家那一方的事业，另一方通常需要大量的时间精心安排家庭宴会（策划晚宴或者陪同配偶出席重要的场合）。不过，家务劳动是最简单的选择，也是很多女性的“兴趣爱好”。这项任务做起来比看电视更有成就感，比购物花的钱少，还是不做不行的事儿，而且你还不用出家门。

结果，至少在过去，孩子在学校或者出去和朋友玩儿的那段时间，主妇们几乎都在没完没了地做家务。因此，20世纪60年代的社会风气和文化舆论让主妇们觉得，如果有朋友要来，就必须烤些点心来招待他们，而且电热毯必须得熨烫。家务劳动是家庭主妇的全职工作，因此，她们没有时间去上班挣钱，就此来说，也没有时间来和孩子一起玩儿。这就是为什么1965年12月刊的《时尚好管家》教授主妇们如何在烤制圣诞点心的时候不让孩子来厨房捣乱，仿佛你是为了烤点心而烤点心，仿佛你最初的意图不是让孩子们高兴。

不过，新型家庭经济的与众不同之处就在于此。职业女性在所有女性中的比例增加到了某一点，这改变了原先的社会风气。当大批的女性走上工作岗位，她们的时间变得更加宝贵。确实是这样。而且有更多的职业女性在工作中可以支配他人的工资。这种状况看起来好像不怎么合理。有一些观点严肃地指出，人们大大低估了照料孩子的重要性，并且不论是作为一种职业，还是在家庭当中，照料孩子都应该得到人们更多的重视。但记住，20世纪五六十年代的家庭主妇，不一定把大部分时间花在这上面。未成年孩子的母亲平均每周照顾孩子10小时。她们做家务用34.5小时。

因此，随着女性的时间越来越宝贵，她们需要像企业一样，使最宝贵的资源得到最有价值的利用，于是，她们也必须要在有限的时间作出选择。总体来说，她们的选择是：孩子比家务更重要。这当然不出人意料。母亲爱她们的孩子。她们想花时间和孩子在一起。

然而，这个选择最终的实施方式是：通常情况下，为了在开始时能够保持在孩子身上的足够时间投入，并且能够拥有更多的工作时间，女性做家务的时间大幅减少。34.5小时和大约14小时是有巨大差别的。相差的时间足够每个工作日让你再多工作4小时，还不用占用一秒钟和孩子读书或者玩耍的时间。

由于现在大多数双收入家庭的卫生间都不会滋生伤寒病菌，我认为

家务活并不一定需要这额外的20小时。比起40年前的女性，今天的女性做的事儿少得多。我们不用剪碎葡萄干——用厨房的大剪刀或者其他别的方法。我们不用把孩子的鞋擦得干干净净，因为现在孩子穿的都是从塔吉特百货买的球鞋，而不是需要护理的马鞍鞋。我们不用熨烫电热毯，也用不着熨别的毯子。我认为，尽管家庭主妇在家务琐事上面花费的时间比原来少很多，但现代主妇至少在一些家务活儿上面花费了不必要的劳动和时间。现在，她们每周做家务占用26小时，比40年前的37小时降低了很多。标准降低了，每个人对自己的要求也会降低，而家庭主妇会从这一趋势中得到意想不到的收益。70岁的成就显赫的历史学家、《家庭主妇看家庭生活的潮起潮落》（Just a HouseWife: The Rise and Fall of Domesticity）的作者格伦纳·马修斯说："有一次，一个不喜欢我的人来我家，一个星期之后他对我说，'你以为你很受欢迎吗？我可在你家床下看见灰尘了。'"2008年，我为《双重思想》（Doublethink）采访她时，她如是说。现在呢？"如果还有人拿你床下的灰尘来羞辱你，对我来说，这简直不可思议。"

有趣的是，在家政标准下降的同时，我们也看到为人父母的标准提高了很多。

《健康之友》（Woman's Day）"妈妈的信心"专栏作家保拉·斯宾塞说（Paula Spencer），这些新标准中有些荒唐可笑，雅皮士提出的标准尤其如此。她的座右铭是，"奥利奥从来没吃死过人。"讽刺现代人在养育孩子上面的瑕疵是她事业的一部分。比如：用手捻碎婴儿的食物；为了使婴儿碰不到一点脏东西，给购物手推车买座位套，还给孩子买卫生手套；用认记卡片帮助婴儿发展语言能力；让4岁的小孩儿参加儿童足球队，防止孩子"落在别人后面"（"我经常听家长这么说。"她说）。家长开车送孩子到公交站，帮他们检查作业，而不是教孩子学会自己照顾好自己。

正如斯宾塞指出的一样，这些新标准对孩子不是百分之百有好处

的。“我认识很多女性，她们养育孩子的方式夸张到让人匪夷所思的地步。”她说——而且她们的方式中还不包括和孩子交流。如果你认为养育孩子包括给他们检查每一道算术题，包括给你上二年级的孩子班里的每个孩子做贺卡，包括自己动手做婴儿食品，那么拥有一份有偿工作就会很难。幸好，事实证明，上述想法没有一项是必要的。例如，斯宾塞的家。她顺利地养大了4个孩子，而且在他们整个童年的过程中，斯宾塞每周都工作40~50小时。

虽然如此，养育孩子的新标准当中还是有可取之处的，因为很多收获颇丰的家长没有把工作之余的时间花在家务上，而是专注于他们的核心竞争力，专注于他们做得最好的事情，别人无法超越的事情。例如，总有人（比方说一个面点师）能为你的宴会烤点心。总有人能给你的孩子缝衣服——很可能比你缝得好，而且肯定比你快。但是，只有你可以用孩子最爱的嗓音，给孩子讲他最爱听的故事，让他兴奋不已，而服装厂的工人却做不到这一点。

这正是詹姆斯·安德森亲子教育的哲学。白天，安德森是康涅狄格州格林威治镇一家私营投资公司的执行合伙人。晚上，他和妻子把他们的5个儿子分成4个小组给他们读书——5岁的和7岁的男孩儿一组，然后是9岁的和11岁的，最后是13岁的孩子自己一组。最近几年，他们给不同年龄段的孩子们读完了很多伟大的文学作品：《哈克贝里·费恩历险记》（The Adventures of Huckleberry Finn）、《汤姆·索亚历险记》（The Adventures of Tom Sawyer）、《海底两万里》（20 000 Leagues Under the Sea）和其他的经典名著。这些读书的时间为孩子们开启了了解大千世界的一扇窗，同时安德森的承诺还吊足了孩子们的兴趣：他答应当他们长到13岁时，安德森会分别带领每个孩子到他们想探索的地方。比如，他和自己最年长的儿子一起读了很多关于“二战”的书，所以他们计划去诺曼底看看诺曼底登陆的原址。

当然，不是每个家长都能负担得起去法国的费用。但是，任何人都

可以用自己的价值观念影响孩子，还能同孩子一起创造回忆。利用这些核心竞争力，我们都可以为孩子设计出独特的成长仪式。再来回顾一下第二章的“我的100个梦想”列表。里面有没有什么活动是可以和孩子一起做的？也让你的孩子列一份“我的100个梦想”，看看他们看重并且喜欢的活动能不能和家人一起做。如果你和孩子都喜欢游泳，就尽量经常和孩子一起去社区游泳馆。任何一个家长都可以带孩子去图书馆。任何一个家长都可以和孩子一起编故事，一起祈祷并讨论祷文，一起拼拼图或者做手工艺品，一起种花种草，一起游览本地的名胜古迹。试着越来越多地和孩子培养共同的专长和爱好，因为当你热爱一件事物，你的孩子也很可能会受你的影响。例如，我喜欢音乐，因此贾斯珀经常和我一起唱歌，而且我非常期待纽约爱乐乐团为3岁孩子举办的“幼儿音乐会”。你可以和孩子一起锻炼身体。例如，费城社区法律服务社的业务发展总监凯文·彼得，为参加2009年8月30号的刘易斯维尔铁人三项比赛，练习长跑时，就会带上自己11岁的儿子，让他骑自行车跟在自己旁边。他们一起跑了好几次5 000米。他们有时还一起坐公车或者跑步去上班或上学。

年幼的孩子本能地想要和父母在一起。如果你的表现让孩子感觉你真想投入时间和他们在一起，稍微年长些的孩子甚至会被你的习惯所吸引。这意味着，你不能每3分钟就看看自己的黑莓手机。关键是，你要像对待有特权的客户一样对待自己的孩子。你必须仔细想想如何度过你们共同的时光，因为这段时间很珍贵。而如果你没这么做，就有可能出现两种困境。

你可能陷入的第一个困境是，成为每周一到周五和孩子一起吃晚饭、洗澡和睡前读书这些例行程序的奴隶。为了写本书，我让很多人保持时间记录，所以你可以根据一些家长的例子来安排自己例行程序的时间。如果这些方法能对每个人奏效的话，那最好了，确实一些孩子需要这些惯例。然而，人们在记录这些时间时，经常会伴随着这样的抱怨：“和孩子在一起时，我真希望我能注意力集中点。有时候我只想赶

紧睡觉。” 下班之后我们都很累，所以很容易就听任自己觉得无聊的感受，但之后又对自己很不满，因为和孩子在一起的时光应该是有意义而且有趣的。

如果出现了这种情况，有意识地重新安排例行程序，将会有很大帮助。找两个晚上打破惯例，不在家待着。要提前做好计划，这样每个家庭成员都能有所期待。你把孩子从托儿所或者校外活动室接出来之后，晚饭在公园野餐，如果天还没黑，就包好零食，去游乐场玩儿完再吃。你们可以一起去晚上开门的博物馆，也可以去看一场小型的俱乐部球赛，要不就随便去看一场大学非足球、非篮球的比赛（因为这样够能买到多而便宜的门票）。这一方法的关键就在于多样性。就像奥利奥吃不死人一样，在匆忙中吃几次晚餐也没什么坏处。而且很多父母可能不知道，儿童其实不用每晚都洗澡。只要把他们身上明显的污垢擦掉，明天你就能有一个好一点的状态。

如果不计划你的家庭时间，你就会看很多电视。适当地看看电视没有什么不好，但它毕竟不是一种核心竞争力，不会让一家人像艺术家一样一起做拼贴画。此外，看电视其实没有人们想的那么有意思（第八章我们会讨论这个问题）。

当然，即使你的工作需要大量的时间投入，为了能使亲子教育作为核心竞争力之一，你就得拿出合理的时间和孩子在一起。安德森办公室里的人都知道，他每天下午5点就得下班，去做儿子小联盟的助理教练。因为他经常出差，所以不能担任主教练的职务，但还是找到了自愿效劳的方式，并且尽量去参加儿子平时的锻炼。“我周末一般不怎么工作，”他说，“几乎所有的事情都能等到周一。” 出差时，他就以 “爸爸的一天” 为主题画一幅画，或者写一首诗，然后传真给孩子们。他把黑莓手机换成了苹果手机，因为这样就能在出差时发邮件了。比如，最近我们联系时他告诉我，在法国出差时，他就把一个仓库的照片发给孩子们了。“通过这种方式，他们就能真切地感觉到我当时在哪里，我在做什

么。”

同样，不论在何处，你都可以找到亲子教育的方法，就算你的行程表满满当当也可以。比孩子早起床15~20分钟，这样早晨就不用那么匆忙。如果你要花20分钟以上才能准备好出门，就得赶紧调整一下你整理发型、衣橱或者洗澡的习惯。如果每天早晨都不用匆忙，你就可以把早餐变成一顿家庭正餐。一边吃着麦片，喝着咖啡，一边讨论每个人一整天都有什么计划。你可以在早晨安排一些家庭阅读的时间，也可以和孩子一起拼拼图，或者搭乐高积木。孩子睡前，你还可以再来个晚间会议，总结一下今天过得怎么样。还可以利用这段时间来制订行动计划，解决孩子友情方面的问题、在学校中遇到的麻烦，或者任何其他难以预测的青春期问题。

为了实现这一目标，在组织工作生活时，你必须要时刻顾及孩子的存在。在第四章，我提到了一些压缩工作时间的小窍门儿，有了这些小窍门儿，你就不会浪费孩子没睡觉，并且在家的这些珍贵的晚上时光。但如果压缩不能完全达到效果，那么最好的方法就是，挪动一部分工作时间，为晚上腾出大块儿的时间。

已经实现亲子核心竞争力的家长一般都是这样做的：将下午5点到晚上8点这几个小时看成是神圣的时间（也可以是5点30分到8点30分，如果你是夜猫子，那就是6点到9点）。这是家庭时间。从日程表当中把这段时间单划出来安排家庭活动，并且利用你最擅长的事情。不过，你每周也需要腾出来几晚孩子睡觉后的时间——8点到10点或11点，用来工作。

这样做很重要。如果你确实属于少数人，需要一周五天每天都得工作12小时，那么从早8点到晚8点工作，和早8点到下午5点，然后晚8点到11点的工作方式之间有着巨大的区别。如果采取第一种方式，虽然有更多的时间看电视，你却几乎见不到自己的孩子。而第二种方式，即使你工作的时间比绝大多数美国人的都多，你与孩子交流的时间，也可以

和居家父母的平均水平一样多。

当你一个人养育孩子的时候，这就变得尤其重要。来自弗吉尼亚州亚历山德里亚市的莫琳·贝迪斯是一家促进视力保健的非营业组织——美国视力协会的高级主管。她的孩子现在一岁，叫艾比，是个小女孩。贝迪斯还怀着一个孩子，还有她的“第一个婴儿”——一只哈士奇拉布拉多混种狗赛勒斯。这已经够忙的了，让状况更复杂的是，我采访她时，她丈夫奇普正在伊朗进行为期400天的陆军预备役巡游（你一定很好奇她怎么会怀孕，其实，她丈夫中间休假两周时正好回家了）。

她分配时间的方式是，早晨5点半起床，和赛勒斯在后院玩儿一会儿，这可以锻炼身体，也不失为减压的一种方式。艾比一般会在6点45分醒来，接下来的一个小时贝迪斯准备送女儿去托儿所，然后去工作。她下午5点准时去接女儿，然后回家吃晚饭。吃完饭，贝迪斯给塞勒斯套上皮带，把艾比放到手推车里，她们一家就开心地去散步，在各种各样的居民区和公园之间探索一番。7点半，艾比就躺下睡着了，这时贝迪斯用30分钟的时间来干家务活儿，或者处理家政问题。她投入的时间甚至比全职工作的妈妈每周14小时的时间还少；贝迪斯非常擅长将事情外包出去。然而，这么做有一个很好的理由——她在工作日每晚8点开始至少工作到9点半。她的时间分配，让她在一个人养育孩子的同时，每晚有8小时的睡眠，一周工作时间足够50小时，有时间锻炼和遛狗，还有15~20小时的时间和艾比在一起。如果不是下午5点下班，而是6点半下班的话，她会有更多的休闲时间，但留给女儿的时间就会少一半。

很多家长都这么选择。现为WR赫夫资产管理公司（WR Huff Asset Management）管理5亿美金私募股权基金的里克·迪安格罗，几年前是一个地球物理学家，他当时想转行到阿莫科石油公司做管理，而他和妻子最后一共生了4个孩子。他下午4点到家，之后和孩子玩上一两个小时，夜里再自学工商管理硕士课程。他选择了这种战略来推进自己的事业，而不是，周末和同事打高尔夫球的方法。“和孩子一起玩儿是

我的爱好之一。”他说。这种方法最终奏效了，没过多久，他就升职了。

正如我们在第一章讨论的那样，168小时足够每周工作50小时，每晚睡8小时，之后你仍然会有大量时间陪你的孩子。但是由于不同的事务不能均匀地分布，我们就需要把时间段像拼图一样进行挪动。在家庭时间和工作之间轮班是一个好办法，这利用了孩子比大人睡得多的特点，将你的工作时间挪到孩子睡觉之后。

然而，尽管这种方式使很多家长都推进了自己的事业，在向人们介绍这一方法的过程中，我还是听到了一些抱怨。在一家咨询公司，同事都同意用这种轮班的方式工作，但他们又对此持怀疑态度。上下班耗费大量时间的职员说他们实在无法早到家。或者每个人都得把同客户吃饭或安排公司内部会议的时间安排在晚上，因为上午9点到下午5点的时间都花在了客户身上。医生和牙医说，他们的诊所必须晚上还营业，要不然他们就无法控制自己的时间安排了。有些工作，要求你在特定的时间段必须在固定的地方工作，不能去别处。配偶不工作的解决办法是，用一些家庭聚会来代替这些时间，于是这种能挣钱的聚会不仅可以推进工作一方的事业，还能额外地赚到更多的钱。然而，我遇到的困难是：到下午5点的时候，我的写作已经进入状态。我知道一两个小时就能把手上的这篇稿子或者别的东西写完，这时候，想要马上停止简直太困难了。

我们总是能找到数不清的借口，而这些借口当中有些也不赖。如果你的孩子还很年幼，他们总是黎明时就醒了，而他们还不能去上学。你还需要在晚上工作，其实你可以把晚上的黄金亲子时间挪到清晨来。在大多数情况下，如果你们公司文化是把会面安排在晚上8点，那么几乎没有人会注意到你早晨9点才来上班。

然而，我们对自己的生活有决定权。如果亲子教育对于你很有价值的话——我相信对于绝大多数家长都这样认为——你就一定能找到时

间。你没必要每天都拿出时间，尤其是当你和配偶一起分担这项任务时。但是如果你从来都不做亲子教育，那也是不行的。这时你需要改变一下工作方式。你可以每周两天不去上班，在家里工作。你要确保自己在晚上有充沛的精力，不为烦恼所影响。你晚间8点到11点这个时间段的工作效率会高于你同事从下午5点到晚8点的效率，最终你也能升职。你的牙科诊所可以早点开门，并且找到一个愿意在晚上工作的合伙人。

你或者改变一下自己的工作内容。我很欣喜地看到，女性在产科护理中逐渐居于主导地位，带来了巨大的改变。曾经，产科医师必须一天24小时，一周7天都处于工作状态，因为婴儿可能随时出生。因此，这些医生需要他们的妻子打理家里的所有事情。现在，许多产科医师都采用水中接生的办法，而且每个产妇可以分配到4~5个医师。这样产科医师每周有一到两个晚上不用随时待命，可以为家庭预留更多。现在人们对于人情味都看淡了，不过许多初次怀孕的女人还是喜欢被女医生护理，因为女医生能够理解生产的艰辛。

新型家庭经济改变了人们对亲子教育、工作和家务活动的时间安排。不幸的是，在这一过程中，人们往往忽视一项非常重要的时间投入：你的婚姻。时间日记调查表明，1975年，已婚父母每周单独相处的时间为12.4小时（不受孩子打扰）。到2000年，这个数字已降至9.1小时。

这是个问题。培养夫妻关系显然是一项核心竞争力——你当然希望没人比你做得好！事实上，夫妻关系和睦与否会对生活的其他方面产生巨大的影响。

这是我从玛丽亚·特里莎女皇（1717~1780年）的故事中得到的教训。我一直对这个女人很感兴趣，历史学家认为她是哈布斯堡帝国最具影响力的统治者之一。在位40年期间，她推行了数项社会改革，其中包括简化税收结构以振兴经济和教育，还推行了医疗体制改革。统治两千万人口的帝国（当时世界人口还不到8亿人）让她成为了一个忙碌的贵

妇人。这也让她的婚姻生活成为故事的有趣之处。

玛丽亚·特里莎的婚姻在她童年时就被安排好了，但还没结婚时，她未婚夫就死了，之后她又重新选择自己的婚姻。于是她成为18世纪为数不多的为爱结婚的君主。她确实爱她的丈夫——来自法国洛林小镇的弗朗西斯一世。她一共生了16个孩子（其中有10个长大成人）。我们可以根据现代的"完美生活"标准来分析一下她的生活。当时，一个统治者应该把时间用于处理政治，而她执政的一半时间以上都在怀孕或者照顾孩子。虽然她有很多仆人，但据记载，她自己也花了不少时间养育孩子。为了与其他欧洲王国达成战略伙伴关系，她的孩子长大成人之后远嫁他乡，特里莎依然和她们联系（但把她女儿玛丽·安托瓦内特[注]嫁出去可能不怎么明智）。

我并不是说玛丽亚·特里莎和弗朗西斯的婚姻是完美的；有证据证明弗朗西斯曾经有过婚外恋，以及其他的一些出轨行为。然而，那个时代皇室的包办婚姻最终往往导致夫妻二人完全形同陌路，那么你就不得不得佩服这对夫妇的稳固婚姻。虽然当时社会期望君主尽量多有一些孩子，但是，我认为在一起生了16个孩子仍然可以证明夫妻二人的感情相当深——尽管经过了几十年的婚姻。

总之我都认为玛丽亚·特里莎能成为哈布斯堡家族的佼佼者不是一个巧合。幸福的婚姻生活能为生活的各个方面都带来无限的能量。拥有这份力量，你甚至可以从容面对常人无法面对的挑战。

道格·查姆利和妻子彻丽尔二人在佐治亚州史得华堡相遇，当时查姆利在美国陆军工程兵团，而彻丽尔是个机械师。几年之后，他们结了婚有四个孩子，最大的14岁，最小的2岁。他们二人都有工作。后来彻丽尔成为一个记者，在弗吉尼亚州伍德布里奇市《新闻通讯》负责报道威廉王子郡政府，而道格成为弗吉尼亚一个高尔夫球场的机械师。此外，彻丽尔还兼职从事大量的项目。她正在为半程马拉松参加训练，而

道格没有参加。因为2008年4月，他们最小的孩子还是个婴儿的时候，他的心脏出现了严重的问题。他的心脏停止跳动长达8分钟。道格虽然活了下来，但他失去了左腿。

毫无疑问，这对一个家庭来是很大的打击。道格走路有困难，所以彻丽尔帮他料理日常生活。一年后他就回到了工作岗位，而且彻丽尔也在事业上达到了新高度。彻丽尔说。“如果我们夫妻之间有问题，我所有的希望和梦想真的就不会那么重要了。我的生活就会失去重心，我知道，我的婚姻很牢固。我不用担心，所以就可以放手去追求任何生活目标。”

牢固的婚姻关系不是轻易得来的；彻丽尔和道格为此投入了大量时间。他们有时候一起上下班，把一件本来乏味的事情变成了约会。他们还会一天通三四次电话。有趣的是，他们不会让孩子们过多地参加各种活动，这样就能有更多的时间来培养夫妻关系。“我有四个孩子，他们都在一起玩儿，他们从来都不会感到孤单。”彻丽尔说。这使他们发现了一件重要的事情：开车送孩子参加各种活动不能成为父母的核心竞争力，而一起吃晚饭，或者一起研究《圣经》（查姆利家的经常活动）才能成为真正的核心竞争力。此外，如果夫妻关系破裂，孩子会觉得父母不能维持幸福的婚姻，那么孩子报名参加各种活动又能有多大意义呢？

如同对待孩子一样，你也得为你的配偶留出一定的时间。这具有一定的挑战性，因为你无法控制对方的时间安排表。你不能强迫你的配偶为你留出时间。如果你计划开拓事业或者从事亲子活动，再想养成计划约会的习惯的确很难。这也是我在我的168小时中必须要改进的方面。我和丈夫的确白天会试着在电话上谈几分钟。我们有时候也会在孩子睡着后雇保姆来看护孩子，那样我们就可以出去吃饭。我们努力一年至少安排一次只有我们二人的旅行（我母亲帮我们照看孩子）。如果不能雇佣保姆，你也可以在家约会。等孩子们都睡了之后再吃晚饭，享用一顿烛光晚餐，这样你就可以在不被孩子打扰的情况下，与配偶交流。一位

父亲告诉我，他和妻子在楼上单独看电影时，就派他们8岁的孩子看着更年幼的孩子，不让他们打扰父母的约会。

尽管周末看电影是不错的提议，但是你不应该睡觉之前看电影，因为看电影会扰乱你的睡眠习惯。有什么更好的方法吗？在睡觉前半小时安排一个“夫妻会议”。谈谈这一天都发生了什么事。谈谈孩子，谈谈你们的梦想。如果有一个人出差，那么就在电话上开这个会。如果你们都在家，那就在床上开会。这会产生什么效果，完全取决于你们俩。

过去的40年间，美国人在工作、家务和家庭上分配时间的方式产生了彻底的改变。新型家庭经济下，大多数人最终相信，事业和孩子不会相互排斥，尤其女人会这样认为。而真正的冲突是工作和家务。女人走上工作岗位之后，会在两者之间作出妥协。我认为，这主要是一个积极的变化。我们的家可能会稍稍凌乱一些，但女性对经济以及整个世界产生了巨大的效益，这要远远大于熨烫电热毯所产生的价值。

一个更为积极的变化：随着女性在社会中发现了她们的核心竞争力，男性也在家庭中找到了作为父亲的核心竞争力。2008年，根据美国家庭与工作研究所的调查，29岁以下的年轻父亲每个工作日和孩子在一起的时间达4.3小时；29~42岁的父亲会拿出3.1个小时（分别高于1977年的2.4小时和1.9小时）。这些数据均来自父亲们的个人陈述，而不是来自时间日记，所以他们很有可能言过其实，而且父亲们会算上所有和孩子在一起的时间（比如一起看电视）。然而这个趋势确实是上升的，并且年轻父亲声称他们在工作日和孩子在一起的时间，要大于30岁以上的母亲同孩子在一起的时间。在游乐场，在托儿所的接送点，在儿科医师的诊室，在争夺孩子抚养权的法庭，你都能看到父亲的身影。当我的孩子贾斯帕还是个婴儿时，我的一个姨妈问我，你丈夫愿不愿意给贾斯帕换尿布。我从来都没想过他会不愿意。虽然我不能说我和丈夫在照顾孩子上面的分工完全公平（我丈夫也许会指出，我们俩的收入也没有等量），但每次出门时，我都不用嘱咐丈夫迈克尔。他知道贾斯帕最

喜欢哪双鞋和哪种麦片，以及他什么时候该睡觉、睡多长时间。

换句话说，女性通常会抱怨男人家务分担得少。这一态度很大程度上源于男人一般不怎么用吸尘器或者其他方法除尘。虽然男人做家务的时间从1965~2000年已经翻了一番（根据时间日记，每周从4.4小时涨到9.7小时），但相对女人在家务琐事上平均花费的时间还少一半。然而，在双收入家庭当中，父亲同孩子玩耍的时间其实比母亲稍稍多一些。我认为这是因为父亲们对此事有正确的态度。同孩子玩耍是一种核心竞争力，而给地毯除尘却不是。下一章，我会讲一些小窍门使做家务的时间得到最大限度的缩减，那么家务对于夫妻双方都不会再是一个负担。更准确地说，面对丈夫不怎么做家务这个事实，妈妈们应该受到鼓舞，而不是感到生气。因为这可以引领我们找到将168小时中越来越多的时间分配给核心竞争力的方法。

从事家务的时间减少，家庭经济的转型使人们离开了厨房，走进了办公室或者游乐场所。“那玛莎·斯图尔特呢？” 人们问这个问题是因为当今这个时代，还有一些女人自制果酱，或者那些用五彩面巾纸、丝绸花和蜡烛制作饰品以装饰餐桌，任何人只要对她们稍作宣传，就能赚来大钱。

卡尔德利亚公司打算兜售迈耶女士指导主妇们怎么清理天花板的书，这本书和《玛莎·斯图尔特生活》一样，内容乍一看很惊人，似乎是倡导人们回到20世纪60年代。我们回头再看看莫妮卡·纳西夫的故事。

纳西夫在她的女儿长大之前一直坚持工作。实际上主要是她丈夫来照顾孩子。虽然这不是太常见。据美国家庭与工作研究所调查表明，2008年49%的男人声称自己在照顾孩子方面，与妻子承担了同样的责任，甚至更多。这个数据不完全是男人的主观愿望；31%的妻子承认这个事实。

在消费品领域做了数年的顾问后，1999年，她开办了自己的公司——卡尔德利亚。公司逐渐壮大了起来，有一次她去亚特兰大市出差，路过一家商店时，她注意到商店里一大堆难看又粗制滥造的清洁用品。她很纳闷儿，为什么这些商品不能像女性的护肤和护发产品一样可爱呢？因此，她开始做市场调研，不久之后就将一系列极其高档的清洁用品推向了市场，例如售价9美元的海盐橙花油香味厨房清洁剂，还有售价75美元的“清洁套装”。卡尔德利亚公司承诺，这些精美的产品能带来“前所未有的家庭清洁体验”。

带有讽刺意味的是，有能力花75美金买肥皂的女人，其实可以花这75美金把家务外包。

然而这种把做家务打造成为“奢侈”或者梦幻之旅的现象（如迈耶女士为天花板除尘，或者书中介绍的用新鲜柠檬和塔塔粉制作瓷砖填缝剂的方法），从某个角度来说是不可避免的。我认为这是女性在家务上越陷越深的一个表现。

一旦你不再需要在某件事情上耗费大量时间——比如说做饭或者打扫卫生——你就会把它作为一项休闲活动，沉浸其中，如同男人爱钓鱼一样，他们知道即使自己钓不到任何鱼，家里也不会挨饿。曾经，女性抱怨自己的生活被紧紧地拴在火炉上。而现在，雅皮士夫妇（完全有财力每晚出去吃饭），细心地从美国超市中挑选着西红柿，准备回家自制西红柿酱。他们的家政改革，使小小的厨房上升为陈列各种高档器具的展览馆——其中有些器具的使用次数就像展览馆中艺术品被“使用”的次数一样多。既然女性没必要为她们自己和孩子缝制衣服，制作针织品俨然已经变成一种时髦的爱好，一点也没过时。

纳西夫是第一个在清洁用品领域发现这一变化的企业家。随便翻看杂志的时候，看到一个柠檬味的瓷砖填缝剂会让你眼前一亮。而且，如果你一周只有1.3个小时洗碗的话，这比1965年的5.1小时少了很多，为什么不享受一下“怡人的流水”（卡尔德利亚公司9美元洗洁精的广告

词），把洗碗变成芳香疗法呢？女人把她们烤“彩虹尽头”蛋糕的时间省出来用在工作和亲子教育上，这实际上是女人的巨大胜利。不管是昂贵的香味洗洁精，还是介绍“好东西”的电视节目的出现，对女人生活并没有造成太大危害。

在新型家庭经济中，我们对于烹饪以及清洁产品的沉迷和喜爱，如同那些路边的文艺复兴狂欢节的路标一样。你在狂欢节上穿着昂贵的衣服，骑着小马，但是你却开车去狂欢节的地点。同样，售价899美元的威廉索诺马牌“米尔庆祝会”真空吸尘器，似乎并不值得“庆祝”，如果用它打扫的时间就像一阵风吹过一样，你还不如找家政，要不就让灰尘留在地上。天花板上也是一样。迈耶女士是想鼓舞你奋力地打扫卫生，不过，不这样做你也不会面临他人的指责。

## 你的家庭核心竞争力

对于父母来说，亲子教育是一项核心竞争力。认真回顾一下你在第一章的时间记录。

你同孩子在一起的低效能时间怎样转化为高效能时间？发挥想象力，不要只专注于晚上和周末。工作日的早晨对于一些父母也是可行的。如果可以的话，工作日的午饭时间也可以和孩子在一起。

在这些时间段里，你能同孩子做什么活动？让你的孩子写一个“我的100个梦想”列表，看看他们都在乎什么。把其中的一些活动写在下面。

1.________________________________________

2.________________________________________

3.________________________________________

4.________________________________________

5.________________________________________

你可以抽出哪段时间和你的爱人在一起？为此你要事先安排些什么？

---

1. 玛丽·安托瓦内特，嫁到法国宫廷后，热衷于舞会玩乐，奢侈无度，有赤字夫人之称。——编者注

# 第七章
# 不要自己洗衣服

最近，30岁的单身汉席德·萨瓦拉惊奇地发现自己总是花很多时间做饭。

他并没有刻意花工夫做饭，没有做任何像第六章提到的“彩虹尽头”蛋糕那样复杂的食物，也没有准备什么美味的饭菜。然而作为一名软件开发人员的他，工作、定期的锻炼和摇滚乐队的组织活动让他忙得不可开交。因此，他仔细研究了自己的时间利用状况，并且用一张电子数据表来记录他的168个小时，一共记录了3周。

把所有的时间都加起来后发现，为了少吃不健康的外卖食品，他每周要花费15个小时在与食物相关的任务上。因为家里没有食物，他经常开车去杂货店买菜，挑选明天的食品，然后再排队结账，这一共要花费半个小时。回到家里，由于之前没有计划好，他会发现自己还得等着鸡肉解冻，或者做到一半时发现自己少一味重要的配料。之后他才会忙碌起来：切菜、做菜。

对于喜欢做家务的人来说，做饭是一件快乐的事情。但他不喜欢。那些流失的时间让他感到苦恼，因为下班后的美好时光本应该用来休息，或者用来和亲人朋友做些有趣的事情。整个做饭的过程中，他唯一喜欢的部分就是吃饭。

于是，萨瓦拉做了每个现代人都会做的事儿：上Craigslist[注]。

这家门户网站于1995年由IT界人士克雷格·纽马克在圣弗朗西斯科创立。在这个网站上，你还可以免费刊登广告宣传娱乐活动、工作项目或者个人技术（以及类似的广告，如企业招聘）。2008年采访

Craigslist的CEO吉姆·巴克马斯特时，他说比起按广告所占行数收广告费的报纸，“低交易费能使人们在这里刊登更多的工作机会”。因为刊登得多，种类也会随之增长，并且他认为，当你面对更广泛的、多种多样的工作机会时，你就可以让更多的人找到合适的工作。运用传统的方式找工作，你可能会想：“我要找一份每周工作40小时的工作职位。它在某个写字楼的某个工作隔间”，而这种方式有了极大的超越。

因此，萨瓦拉在网站上刊登广告，希望能够找到可以给他做饭的人。“我以为我能得到一两个回复，但结果让我很吃惊，”他说。有的回复无法满足他的要求。一个餐饮公司的职员想从承办的酒席上顺手牵羊，拿到食物后为萨瓦拉服务（萨瓦拉拒绝了这个）；一个退休的投资顾问，拥有几百万美金的家产，当时在学烹饪，于是想找地方练手。但是“他不需要我，”萨瓦拉说，萨瓦拉担心这个百万富翁某一天觉得做饭无聊而不干了。

最后萨瓦拉锁定一个母亲，她刚刚离职，正在做一个私人厨师。算上买菜的钱，他每周付给她60美元，这样每周她给他做12~15顿饭。（大多数私人厨师在客户的家里做饭，或者在租的商用厨房里面给不同的客户做饭）。理论上来说，雇人做饭将给萨瓦拉的支出增加了60美元，但事实不是这样。他的信用卡账单里的金额降低了很多。实际上，萨瓦拉的私人厨师购买食品时更有效率，“这带来的另外一个好处是，我随手买东西花的钱比原来少了很多，”萨瓦拉说，“比如我本来不打算买甜甜圈，但它在货架上摆着那么诱人。”他每周总共节省了10个小时，他把这些时间用来练习吉他或为网站编程。

的确，这种安排效果很好，于是他也在尝试将洗衣服的任务也外包出去。他雇佣的洗衣房员工会来他的公寓，把他的脏衣服拿走，洗一次收7美元，然后48小时内再送回来。这对萨瓦拉很有帮助，因为他只有一个小型洗衣机，却有一张特大号的床。洗被子“这一项在我的待办事务表上实际上待了四个月，”因为他一直没抽出时间去找自动洗衣店。

那张可怜的被子在篮子里待了整整四个月。之后他把被子交给了洗衣房，他们两天就送了回来，“被子被洗干净了，还散发着清香。”

读到萨瓦拉的故事，你可能会很吃惊地发现其实他给自己雇了一位妻子。确实，这会引人发问：如果他结婚了，还会如此积极地把琐事都外包出去吗？

我采访他时，看到他似乎是一个挺现代的人，所以他可能会把琐事都外包出去，不过，我们的文化对男人和女人的角色设定根深蒂固。父亲整理草坪；母亲做饭、打扫房间。每年快到母亲节时，Salary.com会在网站发布调查问卷，计算在市场上，母亲的每项家务劳动应该得到的报酬。根据调查结果，这些家务劳动包括做饭及其相关的琐事如打扫、购物、洗衣服，以及整体的家政管理。很多新婚丈夫仍然会被问到喜不喜欢妻子厨艺的问题。这些根深蒂固的思想导致随笔作家朱迪·塞菲斯在《女士》（Ms）杂志创刊的一期（20世纪70年代初出版）当中发表了文章“我想要个妻子”，它引起了巨大的争议。文章中，她妄想自己能有一个妻子为她安排预约牙医，“把衣服洗干净、熨烫整齐，补好破损，该换的时候换新的，”计划菜单，“购物买必要的食品杂物，准备饭菜、高高兴兴地端上来，之后还都收拾干净，”替她注意社交生活的细节，还为她安排宴会等等。

20世纪70年代初我还尚未出生，所以我无法根据当时的社会背景来谈论此事。但这篇文章肯定与那个时代不相符。在那个年代，男人似乎都希望妻子给他们打出公文。晚宴上的客人都希望女主人递上烟灰缸。然而当我2007年再拿起这篇文章，我印象最深的是两件事情：第一，塞菲斯所说的除了照顾小孩儿之外的家务琐事，自己未干多少；第二，这些琐事，又有多少在可以支付的条件下，能被外包出去——通常是外包给小公司或者个人，他们往往对这些任务更在行。

这就又涉及核心竞争力原则。如同在工作上你有核心竞争力一样，在个人生活上你也有核心竞争力。无论是在摇滚乐队里作吉他手，还是

养育孩子，或者是两者都包括，你总会有热爱的事情、做得最好的事情、他人无法超越的事情。

对于大多数人来说，家务劳动不属于这些核心竞争力之列。你很有可能遇到其他人在至少一项任务上比你做得好，而且比你更享受其中的过程。虽然请私人厨师每周为萨瓦拉节省了10个小时，但厨师并没有花10个小时来为他做饭。厨师的工作时间锁定在3~4个小时，因为她会有计划地准备饭菜、成批地购物等等。

即使你不介意自己打扫房间、做饭、洗衣服，或者做这些事情你很有效率，重要的是家务琐事本身会有其机会成本。虽然大公司很可能在安排行程上面做得很好，但很多公司都把这项任务外包给旅行代理商，这样能使员工专注于在开发新药、建造飞机，或者其他方面的核心竞争力。同样，即使你是一位不错的管家，家务琐事也会占用你本该用在众多核心竞争力上的时间。即使你是个全职家长，情况也是如此。如果这样，你的工作是亲子教育，而非做家务。

不幸的是，人们对机会成本的计算，被有关外包家务的争议和当前萧条经济形势下人们的拮据状况所淹没了。比起花钱请人洗完衣服再叠好，自己拖着衣服去自助洗衣房似乎是一个更好的省钱方式；买一整只速冻鸡比起买切好的那种也更省钱。但事实是省下的小钱价值多大呢？是可有可无的吗？萨瓦拉的父亲，开了一家清洁家政公司侍女（The Maids）的分店。他曾经也认为，这个生意纯粹是一项任意且多余的家庭开销。他的目标市场曾是那些有钱、且想让家里干干净净的家庭。之后，他发现，“人们不雇佣侍女家政服务的原因是人们自己可以做得更好。”“一个正常的人，如果有足够的时间，就可以把家里打扫得一尘不染。”问题是，“大多数人都在周六或者周日完成繁重的家务劳动，而这些时间是家庭时间。所以人们雇佣侍女家政服务并不是为了买到干净整洁的家，而是买回来他们的周末。如果你周一到周五做家务的话，那些时间的价值比侍女服务公司的标价可高多了。“几乎每个月他们总会遇

到这样的顾客——比如是妻子——打来电话取消业务。之后丈夫会再打来电话，又重新订业务，说“我们宁愿不看电视”。

事实上，金钱就像时间一样，也是一种选择，而且是一个重要的选择。正如你需要一个“工作团队”来支持事业，你也需要一个“家庭团队”帮助你专注于自身的核心竞争力，为个人生活节省时间。如果你很有钱，就有可能拥有一个“团队”。在最近参加的一个宴会上，我遇到了一个母亲，有好几个年幼的孩子，她在业余时间还运作一项对冲基金。她丈夫把她吹嘘了一番，说她对孩子的生活了如指掌。我曾经问她如何实现家庭、事业的双丰收。她的回答简单明了：他们家庭的开支中有一部分相当于四个全职员工的工资，被分配给雇来为他们跑腿的人，还有一个男管家，每天从早晨11点工作到晚上7点，打扫房间、洗衣服、做晚饭、洗碗。这不就是塞菲斯的梦想么（除了递烟灰缸那部分）。当然，算上工资以及应缴税款，所有这些家政服务每年大概会花费20万美金。

对于大多数人来说，拥有“家庭团队”更为实际的方法是，创造性地利用家政服务行业，以及一些聪明的策略——如前文提到的最小化、外包、忽略不计的策略。如果用吸尘器除尘不是你的核心竞争力，你最好买个小点的房子，然后雇个专业清洁人员来为你除尘，这比有个大房子，整个周末都用来追逐尘土球好得多。要不然还有一个更简单的办法：将你的视野培养得有选择性，等到灰尘球大到能用来种植物卖之前，都对其视而不见。

美国时间利用调查表明，有子女的双收入家庭每周花费31个小时做家务、购物（各种商品）、准备饭菜和其他类似的事情上。幸运的是，相对来说，削减这个时间量并不难。

第一步，回顾第一章的时间日记，弄清楚你和你的家庭在家务劳动上花费的总时间。如果你和大多数人差不多，那么你会把大块时间都花在这四个类别上：

洗衣服，以及“衣物保养”

食物：计划菜单、买菜、做饭、洗碗

家务，包括护理草坪和花园

家政管理——也就是“烦死人的小事儿”

看看每项都花费了多少时间。哪一项花费的时间特别多？也许它们花费的时间都差不多，但肯定会有一项比其他项花费的时间多。你可以在孩子睡着之后支付账单，但毕竟除杂草只能在白天做。也许你特别厌恶其中的一项，想赶紧摆脱它。本章余下的部分会提供解决这些事情的策略。建立一个支持你个人生活的团队可能比工作上建立团队还要困难，但就省下的时间和金钱（有时候）来说，得到的回报还是相当高的。

## 洗衣服以及“更新衣橱”

我们都必须穿衣服，但买衣服的过程可能会很没有效率。回想一下——为了填满你现在的衣橱，你花了多少时间，又花了多少金钱？据美国劳工统计局的统计，平均每年开支50 000美元的美国家庭，在“衣物和相关服务”上面花费了将近1 900美元。这可是一笔不小的数目，尤其想想人们实际上才穿了多少衣服。如果你同大多数成年人一样，那么答案是你才穿了不到一半的衣服。这就提出了一个重要的问题：花钱买那些不喜欢的衣服的时间，你可以做些其他事情。

当我打开自己的衣橱，这个问题着实让我很震惊。由于我目光短浅的省钱想法，再加上对衣服款式的一窍不通，我从来都不会打扮自己。在我衣橱里，满满当当的都是我不太喜欢的便宜货，要不就是我这个时尚白痴经过研究杂志买来的衣服，还有一些甚至来自TCL电视台的节目

建议“不要这么穿”的衣服。

不过，为了写本书，我有了一个借口来解决这个问题。由于我的两个儿子在不同的季节出生，所以我需要新的孕妇装。因此，我决定做一件让我很向往的事情：雇佣一个私人购物助理。

找到这样一个助理再简单不过。我在谷歌中输入“私人购物助理”，再输入“纽约城”，很快就找到了林塞·韦纳。她对衣服搭配经验丰富，她毕业于纽约FIT设计学院，现在经营一家名为“纽约我有我风格”的公司。韦纳很小就对时尚感兴趣；虽然她高中上的华盛顿特区的女校要求穿统一的校服，她说“我当时经常因为修饰我的衣服而惹上麻烦”。她会在海军短裙下面搭上一双红色的鞋子，这“比穿要求的褐色鞋子看起来好得多。”上课无聊的时候，她会在脑海里改变老师们的形象。所以我请她来帮我购买夏天的所有孕妇装。

这是我从未体验过的购物经历。

见面前她发给我一份问卷，我在问卷上描述了我穿衣的好恶。之后我们在SoHo区的百老汇、格兰街附近的一家星巴克见面，她的黑莓手机里面存着我们的行程计划。第一站是哪？位于Topshop(注)三层鲜为人知的孕妇装分区。当然，不用说，我自己永远也不会发现这里。她鼓励我试穿几条紧身牛仔裤，而这些牛仔裤我连拿起来的勇气都没有的；结果实在太瘦了，于是一个女售货员被打发走，急急忙忙地去找大一号的裤子。与此同时，韦纳拿出来好几件衣服，取走它们的衣架，甚至马上就举在我的头顶，于是我仅仅需要把头套进去就行了。她还让我试穿一件让我觉得能让我破产的衬衫。她还劝我购买一件有趣的紫色圆领背心，而不是功能性更强的白色背心。排队结账时，那几条紧身牛仔裤和其他新买的衣服在一起，结果看起来并没有我想象的那么可笑。

下一站：一家卖套装的孕妇精品店。让人匪夷所思的是，这家店周一下午3点钟居然关门。韦纳仿佛受到了个人侵犯一般，然后一个劲儿

地向我赔不是。之后我们去了Anthropologie和塔哈瑞[注]，我们也受到了打击，因为那里大多数有弹力的衣服裁剪都与我的身材不合身。不过没有关系。她马上又振作了起来。我们又去了一家孕妇精品店，在那里买了一件时髦的衬衫，接着我们去了肚皮舞孕妇装，在那里我们收获最大。她从一堆衣服里面找到一件非常合适的西裤，鼓励我穿一件A字裙，而不是铅笔裙，从其他我可能会先试穿的颜色里面挑出来一件漂亮的深蓝色裙子。我穿着一件喜欢但从来没试过的开衫毛衣时，她还恭维我说，我看起来根本就不像孕妇，之后又让我买一件50美元的蓝绿色时髦T–恤，仅仅因为这件合身。这并不奇怪。我只用在指示下换衣服，然后掏出信用卡（再给韦纳写张支票）。三个小时后，我满载而归，这些衣服让我感到很兴奋，而不是大多数孕妇装带给人的那种纯粹恐怖的感觉。

后来，我采访了韦纳，发现我们两人工作中的相似之处。因为每个人的确都需要书写他们的生活，大多数人觉得他们自己在这方面做得都还不错。然而事实并非如此。就像买衣服一样，“仅仅因为你喜欢，并不意味着你穿着合身，”她说。以此类推：“仅仅因为衣服合身，也不意味着你应该穿它。”如果你有点胖，就得穿宽松的衣服，或者如果你还年轻，就可以穿一条让你看起来像个肥香肠一样的牛仔裤。同样，“有一些东西能一直流行，但是大多数东西不是如此。”有一次她查看了一个女人的衣橱，然后扔掉20世纪80年代的旧套装。在专业人士帮助下，没人会无可救药。一个母亲绝望地打来电话，让私人购物助理带一个16岁的男孩一起去购物。那个男孩很享受这个经历。如果有人可以让购物变得高效且有趣，谁不会享受这个过程呢？

雇佣一位私人购物助理并不便宜，所以只有在你要买大量衣服的情况下，这样做才会比较划算——如果你刚刚换了一份新工作，或者刚刚减肥成功。我付给韦纳400美元。不过一些百货商场免费提供类似的服务，只要你在那些商场购置衣服。长远看来，下面这个外包买衣服任务的方式更为省钱。找到一家适合自己的时装店，然后弄清楚你穿多大码

的衣服。之后，每季都直接购买两套模特身上的衣服。再加上搭配的手袋或者领带。这些橱窗里的模特经过专业的设计，所以能节省你的时间，不用自己研究衣服是否搭配的问题。这样做也可能会省钱。毕竟，如果你每年花1 500美金买衣服，而只穿了价值750美元的衣服（或者更少）就不太划算，任何聪明购物的方法都能够直接减少家政支出。

当然，有了漂亮的衣服，你就得清洗它们。我认为这项工作同样很适合外包出去。你不会自己干洗衣服，也不会自己做缝纫活儿。那么为什么不把洗衣服的工作全都外包出去呢?

萨瓦拉就是这么做的。有趣的是，费城一位家庭主妇莎拉·瓦格纳也是如此。现在，她会留心自己怎样花费时间，但是2008年时她在告诉我，她就是很讨厌一个个下午都荒废在洗衣房，洗那永远洗不完的衣服。即使洗完了，衣服之后还是会变脏。“叠衣服需要中途不被打扰的整块时间，可我没有这些时间”她说。

于是她找了一家洗衣店，名为“我们为你洗衣服”。这家店一般都是给费城的大学生提供服务。事实上，“我们为你洗衣服”的服务是：取衣服、洗完叠好，再送回来。不仅面向学生，也面向私人家庭。每一磅衣服收取1.10美元。对于瓦格纳来说，她一周的洗衣费是25~35美元。而这样节省下来的每一个小时，瓦格纳都能够利用它创造更多的价值。

“我的很多朋友都不相信我不自己洗衣服，”她说。朋友都告诉她，洗衣服只需要一点点时间（但是她的朋友没有把时间都加起来）。朋友还说，叠衣服的时候，只要把孩子放在DVD前面就行了。但是“我不想减少和孩子在一起的时间，”瓦格纳说，“我想减少做家务的时间。”毕竟，一个家庭可能会有在一起做饭的美好回忆，但是从来没人会很美好地回忆说：“妈妈原来成天都抱着篮子洗一堆堆衣服。”

尽管大多数美国人都没有把衣服外包的习惯，瓦格纳却一直坚持这么做。而她一开始把衣服送出去洗，仅仅是因为在纽约市的公寓里面没

有烘干机。她的公寓街对面有一个自助洗衣房，然而当我拿着洗衣袋和硬币走到那里，她发现告示栏上写着洗一磅衣服要花5角钱。算了算账，她决定周六晚上少喝酒，用剩下来的钱将洗衣服这个活儿外包，那么她就能把自己的周六空出来了。瓦格纳计划一直坚持下去，结婚后，她和丈夫迈克尔搬进一幢高层建筑当中。那里的地下室里面有洗衣房，一般洗一磅衣服花费一美元（不过她自己洗孩子的衣服，因为孩子的衣服需要特殊的洗衣液）。后来，贾斯帕一岁后，他们搬进了一个更大的公寓。这个公寓有洗衣机，也有烘干机。几乎同时，她买了几个粗帆布军用剩余物资式的袋子，替换掉了一直送到洗衣房的已经磨碎的袋子。迈克尔因此嘲笑她。他说："现在我们再也用不着它们了，你太搞笑了。"

听了他的话之后，瓦格纳有些担忧。对她来说，虽然他们有了洗衣机和烘干机，但这并不意味着要改变他们的惯例。他们还有榨汁机呢，可是从来没用过。难道迈克尔希望她每个周末拿出好几个小时用来洗衣服（这件讨厌的家务）吗？

迈克尔决定由他来洗衣服，所以现在每个周六，你都会看见他在我家公寓里拿着洗衣篮穿梭来穿梭去。瓦格纳想出来几个新办法来减少工作量。如果孩子们的衣服不是太脏，他们的睡衣或者裤子再穿几次也无妨。内衣还有袜子可以穿好几周。运动装我不止穿一次。如果跑完了五英里，内衣闻起来有味道，那么它一开始就有味道又能怎么样呢？不过，迈克尔出差时，瓦格纳还是会用帆布袋把衣服装起来送出去洗。毕竟，洗衣房洗完衣服，还会把袜子都配成一双一双的。

"我很惊讶居然大多数人不这么做，"瓦格纳说。的确，在曼哈顿把衣服送出去洗更容易些，因为这里很多人都没有自己的洗衣房，而且每隔几个街区，人们都能找到不同价位的洗衣公司，它们洗完衣服还替你叠好。不过，瓦格纳和萨瓦拉也都各自在费城和火奴鲁鲁找到了这样的公司。如果你在居住的区域寻找洗衣公司，先去你的干洗店问问；他们

有可能也有此业务。如果这行不通，就用谷歌搜索你家的邮政编码或者城市的名字，以及“洗完衣服并叠好”或者“上门服务洗衣服务。”用这种方法，我在美国各个区域找到了各种洗衣公司，其中有些名字很有趣，比如旧金山的雪花石膏干洗店，以及康涅狄格州米尔福德市的“晾衣绳”。一些覆盖全国的干洗店在一些地区有上门取衣服的业务。如果你生活在大学附近，很可能周围有学生洗衣店。你也可以上网搜寻正在找兼职的人——不过，如果你雇佣的是个人而非公司，你得和会计讨论一下复杂的税务问题，除非衣服不在洗衣房洗，而是在家里洗。

## 有关做饭的杂务

私人厨师行业在过去几年得到了飞速地发展，但这并非外包有关做饭的杂务的唯一方法。这些杂务可以轻易吞噬大量时间。据美国时间利用调查数据，夫妻双方若都为全职工作者，每周花费在购买食物、烹饪和洗碗上的时间总共9.24小时。相比较，他们每周与孩子玩耍的时间总共3个小时。家庭主妇每周购买食品、烹饪、洗碗上花费的时间是与孩子玩耍时间的三倍以上。

大幅削减此项杂务时间的一个可行方法是，雇佣一家商业送外卖食品的公司，他们会把食物送到你的家门口。在你家附近可能也会有独立的食物配送公司，有些可能根据特定的饮食习惯提供食品。几年前，由于女儿艾米莉的出生，来自纽约市伍德斯托克的温迪·卡根和迈克尔·贝尔菲奥里开始使用一项纯素食品外送业务，因为“做饭实在是最不重要的事，”卡根说。他们花费93.50美元，每周二到周五这家公司为卡根和丈夫送来足够的饭，结果“比外卖食品还要便宜”。当然，这项业务不需要你非得是素食主义者。

卡根–贝尔菲奥里家四天花93.5美元，这并不贵（的确，卡根说后来价钱涨了）；早餐的价钱是7.95美元，午餐和晚餐的价钱都是11.5美

元。如果你们全家要预定一个月以上，吃饭总共花的钱也不少。因此，对于大多数家庭来说，我认为外包做饭这项杂务的最好办法是尽量聪明地利用网络来购买副食品。

尽管在线副食品采购是网络带给人们的便利，一开始它却没有迅速地发展起来。Webvan在2001年破产之前几乎损失了10亿美元资产。然而将近10年之后，零售商们已经走出了困境，例如Fresh Direct这样的商家， 2009年的产值预计能增长两位数。

在线副食品采购有很多优点。你可以在夜里购物，或者利用工作时间的间隙购物，如等电话期间购物，以免时间的荒废。你无需开车，也不用在高峰期排队等着结账。

这不仅仅节省时间。操作也不会太麻烦一些在线购物平台能够保存你原来的购物清单，这样就不用每次重新填满购物车。我们几乎每次购物时都要买同样的商品。想想你在杂货店购物时，有多少时间浪费在推着购物车寻找牛奶或者麦片这样的生活必需品。如果有的商品你经常买，那么就让这项活动自动化吧。

不过，到目前为止，在线采购副食品带来的最大益处是，聪明的网上商家提供的是丰富的现成食品。如果在你生活区域没有快递业务，你可以每两周到四周去一次杂货连锁店，或者上班途中顺便光顾其他专门销售现成食品的商店，以便补充牛奶和新鲜果蔬。生鲜直达公司（Fresh Direct）销售各种菜肴，如山羊块配山羊奶酪薏米、蘑菇龙舌兰酒鸡块。我还购买一些已经腌好入味的肉、已经切好的蔬菜块、速冻午餐和早餐烤饼。只需要打开烤炉或者微波炉一切就都搞定了。如果你冰箱里有足够的冷冻食品，储物间里还有足够的其他基本食物，如速食米饭和各种好吃的酱料，你就可以尝试各种食物搭配，而且每次不用15分钟就能作出一顿饭。而且这顿饭有营养。由于是亲自做的，吃起来还很有乐趣。最近我家常用的食谱如下：

红烧猪里脊，配芦笋蘑菇意式调味饭

（配料：腌制好的里脊肉，适量芦笋，一盒蘑菇意式调味饭，以及蘑菇）

蜂蜜三文鱼，配青豆和糙米

（配料：速冻三文鱼，酱油，蜂蜜，青豆，快餐糙米）

烧烤猪肉条，配桃子，烤松仁粟米

（配料：速冻猪肉条，烧烤酱，桃子条，一盒调味粟米）

天使细意面配大蒜番茄酱和沙拉

（配料：意面，番茄酱，蘑菇，沙拉调料）

红椒比萨饼

（配料：速冻比萨饼，切好的红椒洒在上面）

苹果韭菜烤鸡

（配料：鸡胸肉，苹果，韭菜）。

如果你实在觉得做饭麻烦，那么就从大虾浓汤开始吧

（配料：装大虾浓汤）。

所有这些配料都是一些可以存放或者冷冻的基本食品（甚至可以是一些蔬菜和水果），所以你做饭前不用计划。如果你想每顿饭都做的简单一点，甚至都不需要太多餐具——只要几个盘子、一些刀叉，最多再加上两个或者三个罐子。如果你讨厌把盘子装进洗碗机再拿出来的过程，那就让你孩子来干洗碗。当然也可以用纸质盘子和器皿，然后为了弥补这项不环保的举动，给你最喜欢的环保基金会写张支票。15分钟根本不算什么。多米诺比萨外卖的速度不会比这还快。从时间利用的角度来说，在家做饭比出去吃更省时间。

当然并不是说出去吃不好。美国人在吃饭上面所花费的钱将近一半

都花在了饭店或者自助餐厅里。这一数字比1955年上升了1/4。这是外包做饭这件事的简单方法，并且我绝对建议让上学的孩子拿钱自己去买午饭，而不是自带午餐，除非孩子喜欢自己准备午餐。近年来食堂的菜谱大有改善，他们的肉卷大到能让你很吃惊，因此你给孩子准备午餐的花费并不会比让孩子在食堂吃少多少。而且，鉴于大多数学校都不会给孩子提供冰箱或者微波炉使用，在学校食堂吃饭是唯一能保证他们吃到新鲜、热的食物的方法。如果你工作单位的食堂提供好吃的食物，你可以尽情享用。不过要注意：走到食堂，不要在那些平淡无奇的汤前逗留，这样要花费大量时间。当然，你也可以在办公桌前吃饭，但是这样你就失去了走路或者骑自行车这些锻炼的机会，而且午餐时间是办公室员工安排健身的好时间。如果午餐时间我没有会议要参加，我很少会觉得走到一家墨西哥玉米饼餐馆去吃午餐有价值，因为我可以在办公室自己用微波炉加热墨西哥玉米饼。是否去星巴克也是一样的道理。我可以在家里自己泡咖啡，比起在上班高峰7点45分排队、面对态度不错但是忙前忙后戴着耳机的女服务员点咖啡，这样花的时间要少得多。

的确，人们不能克制自己，总是去饭店吃饭，这带来了许多问题。除了日益激增的肥胖人群和消费债务外，这些饭店提供的饭菜并不物有所值。2009年的调查数字显示，每个成年人和孩子，每周在商业食品服务所花费的金额都达到了35美元。就我个人而言，我宁愿在家花15分钟做一顿饭，每1~2周把这笔钱花在雇佣保姆照顾孩子，也不愿意一周出去吃三次饭，去的地方标价都是每人需要花费10~15美元，结账的时候还得排队，除此之外，还要防止自己的孩子顽皮如向服务员扔叉子。

不过这也是个人选择。本书主要针对时间利用这个主题，主要是想在生活中摆脱掉你不喜欢或者浪费时间的琐事，这样你就可以把时间集中在那些你最擅长的事情上。但如果你喜欢出去吃，不喜欢自己做饭，那么你就得想出一个既不用花太多钱，又不让自己体重超标的方法——也许是做兼职或者去健身房锻炼。

## 料理家务

你可能了解如何外包这项任务。你可以打电话叫家政服务公司，如美美清洁或者女管家清洁（这两家公司恰巧都于1979年在内布拉斯加州成立），每1~2周安排一次大扫除。给家政公司留一把你家的钥匙，并且在账户上安排重复付款，这样你就不用担心付款的问题。除非你想找人每周来打扫好几次（也就是说，找家政保姆），总体来说雇家政公司要比雇个人更有效率，因为家政公司会安排薪工税和雇佣前筛选雇员这些问题。如果你的房子不是太大，那么打扫一次大概会花100美元，也就是说，如果两周打扫一次，每年你要花费2 500美金。

这不是个小数目。当然，开销也是相对而言的。普通家庭平均每年在手机业务上花销876美元。人们总是花很多钱买一堆他们从来都不穿的衣服。现在美国的有线电视费平均每个月71美元，即一年852美元。而且买东西时的返税平均可以达到2　000美元。大多数家庭把返税当作意外之财，把它花在类似于购置新家具这样的花销上。如果你珍惜自己的周末时间，并且很讨厌做家务，那么对于返税这笔钱，更聪明的利用方法是，把它们花在打扫你已有的家具上，而不是购买新的家具。

然而，面对外包家务这件事，最关键的是你也许并不能理所当然的节省很多时间。一些人给我写邮件，觉得自己如果雇佣一个家政公司，理所当然地就能把家务劳动都解决。如果你每两周雇人来给你打扫房间，打扫1 600平方英尺的生活空间要花上4个小时。由于我们不是太有效率，如果让我或者丈夫每两周来拖地、吸尘、擦拭家具和清洁厕所，我觉得至少花费5~6小时。这个时间除以2，那么每周要花2.5~3小时。然而2000年数据显示，已婚母亲在清洁家务上要花5.1个小时，而已婚父亲会花1.8小时，加起来大概有7个小时。那么过去比现在多花了哪些时间呢？

我们很难得出完美的答案，不过我认为主要是因为一些日常收拾东

西的工作占用了大量时间，例如：整理孩子的玩具，叠衣服，丢掉信件，擦拭洒到桌子上的水。缩短这些时间最简单的方法是完全不在乎自己的房子看起来怎么样。如果你确实在乎自己的房子看起来干净与否，你大概就不能把这项时间减少至零，除非你能雇佣一位全职的管家。

不过，也有一个捷径：你不用花费太多力气就可以使自己的房子看起来整齐。不管你耗费了多少时间擦拭天花板上的尘土，不管你花费多大力气把窗户擦得干干净净，真正能让房间看起来干净的是每个物体的表面都保持水平。这就是说，在书桌、咖啡桌、餐桌和写字台等上面都不放任何东西。你的抽屉里，碗橱和衣柜里面随便怎么塞东西都行。如果家里马上就要来客人了，就把成堆的信件扔掉。然而室内的桌子表面都很干净，每天花15~20分钟顺手收拾几下能让你的房子看起来干净整齐，之后每两周再来次大扫除。

对此我深有体会。就我个人来说，想要达到这种家中无杂物的状态真的有些难。我家看起来就像TLC电视台家庭大扫除节目中的“没打扫之前”的景象。我一直是一个乱糟糟的人，虽然我有足够的自知之明，可还是改不了。我丈夫也没比我好多少。所以，过去我们一家三口挤在一室一厅的公寓里时，为了找到税务局给我的一份重要文件，我得从桌子上收走两袋垃圾，最后我决定请一个专业整理者。

专业整理这个领域相对来说还比较新，而且完全是新世纪的产物。过去，从来没有哪个职位是为了“保证我的个人物品都放在合适的位置，以便我需要的时候马上就能找到”设立的，就如朱迪·塞菲斯在她著名的文章《女士》中写道。斯坦德林·罗伯逊（前美国职业整理者协会会长，一家整理公司“物回原处”的拥有者）几年前告诉我，她曾经把自己对于整理衣橱作为一项行业的设想向一位高中老师描述。那个老师对她说，“你其实是想成为一个妻子。”

然而事实不是这样。整理物品这项任务需要技术，就像设计广告词需要技术一样。理论上来说，任何人都拥有这门技术，但有些人能做得

更好。专业整理行业的可笑之处不是它的存在，而是，过去所有的女人都理所当然地将其作为自己的核心竞争力之一。

看了看我自己凌乱的房子，我很确定整理物品这件事不是我的核心竞争力。至少我在遇到詹尼·萨兰–琼斯前一直这么觉得。她在纽约开了一家名为“整理我”的公司。她曾经来过我家做评估。两个小时中，她研究了我的家庭办公室、孩子房间。与此同时，我也研究了她的工作方法。她小心翼翼地检查了我摆满书的书橱。她打开我的衣柜，问我知不知道里面都有些什么。她把放在几个帮宝适盒子上面的一篮子尿布和湿纸巾记录了下来，还有桌子上高高的一堆垃圾以及其他一些东西。

随后我们坐了下来。

“最新消息是，”她说，“你们家务做得很好。”我抬起了眉毛。她的解释如下：我们成功在一室一厅的房子里餐厅的凹室里面腾出来了一个婴儿室，而且看起来布局还不错。实际上，它看起来还过得去是因为我们雇了个人给我们挑选放在里面的家具，不过这也就是我们唯一的优点了。经过证明，我们其实有精力把垃圾在众多杂物中分出来再把它们扔掉。尽管我们的时间安排很满，但是我们还是把孩子养得白白胖胖的（拥有一份有条理的生活的标准还真低）。我们并不是没有条理。“你们太懒了，”她说。的确是这样，我们每天都走过儿子放了一大堆东西的车座，虽然我们很清楚其实我们在长岛市租了一个储藏室，可就是不收拾。我们懒到即使打车都不收拾车座，直到很久之后，我们有了第二胎需要婴儿用品时，才去收拾它。“你能得80分，”她说，“然后剩下了那20分，你着实做得不怎么样。”

在整理家务这件事上，我从来都没得过80分，于是那次评估的之后，我们通过一点一滴的努力，持续地保持了家的整齐。如果你需要实践经验，我推荐你查看一下FlyLady.net这个网站。那上面的建议多种多样，其中包括“27部曲抛物策略”，意思是说提着垃圾袋走一圈，同时扔掉27样东西。为什么是27件呢？27件足够可以让你作出改变，而且绝

对能让这个策略变成一个游戏，尤其当你跟着音乐跳舞时。坚持一个月每天都花15分钟的时间来处理那些放在桌面上的杂物。每个人都能在一周的168小时中找出105分钟，尤其当你把这105分钟分成5分钟的小时间段时。

利用这些5分钟的小时间段之后，我做了一个信件储藏处。我还找了一个闪光的托盘，让老公把他从包里拿出来的杂物放在里面，他到家后，把钱包和钥匙放在里面，这样就不会被撒上水了。此外，我还找了一个防水袋来收集儿子的浴缸玩具，还有一些玩具篮来收集他的其他东西，这样他可以帮父母收拾自己的杂物。出人意料的是，我儿子居然喜欢收拾自己的东西。在他的第一次幼儿园家长会上，他的老师告诉我们，每当孩子们唱起扫除歌时他最积极，总是抢着把自己的玩具收集起来，还确保别的孩子也都收拾自己的东西。了解到这一点，我们对收拾杂物的重要性更高了。很明显，乱糟糟的状态着实让儿子感到很焦虑。

我并不是说上述任何一件事情做起来简单。我一直坚持收拾杂物的原因之一是，担心自己以后要用什么东西的时候找不到。事实证明，情况的确如此。我收藏的杂志很多，都成了火灾隐患，于是在搬家时，我一股脑儿把95%的杂志都扔掉了。结果，写本书时，我突然发现要用一个实际上已经被我扔掉的故事。我只能模糊地想起来那本杂志是什么时候的。我花了20分钟在网上搜出了发行日期，然后又花了20美元在一个收藏者手里购买了这本杂志。虽然要花费工夫，但在一个庞大的计划里面，能用20分钟、20美元解决的事情可能也没什么大不了。

拥有一个干净整洁的桌面，为所有的杂物都找到储藏箱。这样做的最终结果是，你会发现整理房间并不是太困难。每天花费不到20分钟就能让家里所有东西都在你的掌控之下。不过千万不要打开我的衣橱。相信我。

## 讨厌的小事情

面对总是重复的家务：洗衣服、做饭和擦拭家具等等，你可以找到一系列方法把它们都外包出去。但在很多家庭当中，真正造成时间危机的事情，是那些不经常发生，但一旦发生就要花费很多时间的事情。总要有人留出时间在家等待管道工。总要有人去图书馆还书，去确定为假期预定的酒店是否允许延迟入住，安排每个家庭成员和眼科医生的约诊。女人总是认为她们做的家务量多得不得了，实际上她们的感觉远远大于实际情况。这其中的原因之一，我怀疑是她们总是被"不知道什么时候会发生，而且各种各样的那些能烦死你的事情"（旧金山的Act One Marketing公司的成立者，凯斯琳·鲍舍尔所说）搞得头昏脑涨。

鲍舍尔的公司专门为药品和医疗设备的开发提供商务策略，她在公司的发展上面投入了大量时间。工作之余，她喜欢和家人、朋友一起休闲，而不是忙家务琐事。于是，就像朱迪·塞菲斯一样，几年前，鲍舍尔也发现自己希望有个"完美的妻子"。

幸运的是，她的确找到了一个。他的名字叫艾德·戴利。2007年，当我为采访他时，他当时正在旧金山湾区经营着一家名叫"完美妻子"的公司。大约10年之前，戴利在事业的转型期投入到了这项事业当中，正如他形容的一样："我都要崩溃了，这日子怎么过啊？" 同住一条街的一个事业型女性雇他给其购物，之后让他为她收拾家里一个老储藏橱。他做得很好，于是那个女人问他可不可以雇佣他几周，来整理她杂乱的生活。她喜欢叫戴利"完美妻子"，并且把他的名字和电话号码告诉自己的女性朋友。鲍舍尔的朋友也雇佣他跑腿，做杂务。于是，他就开始送鞋去修鞋匠那里修理。他开始订购色拉盘，开始做床帏。他计划派对，等管道工，每小时收费35美元（"许多人说我应该涨价"），做任何其他"白天没有时间做的事儿"。

戴利致力于为他人完成那些烦人的琐事。纽约市有各种看门公司，

如“来找森迪”,名字很有趣的“遵命，殿下”，“红色管家”，“圆圈”，还有其他不同“国际私人管家协会（ICEA）”的成员公司。每月收取一些费用或者其他形式的报酬（有时以公司福利的形式），这些公司会帮你安排和医生约诊，找人给你浇花，或者帮你实现塞菲斯的梦想——拥有一个能“安排你社交活动方方面面”的妻子。即使你社交生活的细节让人匪夷所思，他们也会按要求为你安排；“红色管家”的发言人克里斯·斯特林告诉我，有一次，一个住在纽约一家酒店的客户想要草莓牛奶浴，而他们公司完成了这个要求。“红色管家”公司马上打电话叫人出去买快餐草莓。

一些人通过oDesk或者eLance　这样的门户网站，成功地把生活杂务外包给了虚拟助手。如果你足够有钱且忙得不可开交，也可以雇佣一个“真实”的个人助理或者家务管家；很多代理公司都会帮助你找到这么一个人。不过对于大多数人来说，雇佣一个像戴利这样的人或者看门公司就非常可行。如果他们像戴利提到的那样，“不想晚上回家给孩子组装自行车，而是想和儿子度过这段时间。”

当然，即使你从戴利的公司雇佣人为你服务，你还是得告诉他你都需要他为你做些什么。这就意味着，这个被你雇佣的人至少得记得你的老沙发需要评估，要给猫王模仿者打电话，或者任何你要求的事情。在双收入家庭当中，充当这个角色的人大多还是妻子。然而，你想花费整整一下午打电话给小丑，还是想把一张写有“聚会地点、气球若干、娱乐项目、奖品和蛋糕”的单子扔给戴利呢？这两者之间有着巨大的区别。而戴利可以解决单子上的所有问题，因为正如他告诉我的那样，他想使你的生活“完美无缺”。解决问题是他的核心竞争力——他享受这个过程，就像凯斯琳·鲍舍尔享受为公司付出一样。

因此，既然我们知道可以花费少量的钱就能让你的家庭生活很美好，那么为什么人们还是不会把生活琐事外包出去呢？当我向人们提议一些黑带级别的家政外包策略时，我得到了几个反应。

第一，很多人的本能反应是这样做太昂贵，然而事实并非如此。你可以像前文中所讲的经营对冲基金的那个家庭一样，每年花费20万美元在家政上面，但是大多数人的外包家政预算都可以控制在一定小的范围之内——与普通的美国家庭开支还相去甚远。而这些开支里面还包括每月400美元在开车上的开支（因为我们都想有新车，而不想开旧车），一部分空调费，因为人们都习惯在夏天里吹凉风，还包括25.95美元花在买时间管理书籍的支出。我们通常认为家政外包很昂贵的唯一原因是，我们这个社会期望女性免费做家务。我们可能对男性也有一些期望值，比如除草。然而有趣的是，除草是最频繁地被外包的家务琐事。美国园艺协会统计发现，2006年，30%的美国家庭都雇佣过一些草坪或者园艺服务公司。形成对比的是，梅丽少女家政清洁（Merry Maids），家政服务业中最主要的公司，每个月却只能处理来自30万北美家庭的订单。看起来，男性似乎有智力含量更高的事情去做。实际上，女性家务劳动的类别也在减少。不会再有人期待女人自己去挤牛奶或者搅拌黄油。我们把这些工作都外包给了农场和工厂。它们可以做得更快更好，而且花钱更少。

将洗衣物、打扫卫生、做饭以及缝补衣服等任务外包出去的可取之处，进一步地体现在时间利用的机会成本。的确，经过仔细计算，你就会发现，当今新兴的家政小公司以及Craigs List经济模式带来的兼职文化，让外包家务越来越贴近现代中产阶级（或者上层中产阶级）的生活，大大改变了昔日女佣、管家和洗衣女工紧缺的情况。自从发现私人厨师做饭的效率要远远大于他自己，席德·萨瓦拉决定用给厨师每小时6美元工钱的价格买回来自己的时间。而这还低于夏威夷的工资最低值。利用这些做饭节省下来的额外时间来工作，他绝对能够赚到更多的钱。然而萨瓦拉的厨师每小时的工资为15~20美元。这一现象与不同国家之间进行外贸交易的原理是一样的。当每个人都专注于自己相对于其他市场参与者的优势时，经济就可以得到整体性的发展，公用事业也能得到进步。

第二，一些人的反应是，他们真的很喜欢做家务，或者至少喜欢做其中的一部分家务。虽然我尝试在网上订购平时大量需要的食品，但如果我们家租一辆车，并且大胆地开去了郊区，我丈夫和我能在那些上等或者分门别类杂货店的购物通道里逛好几个小时，把冷冻的袋装章鱼或者包在一起的鲜奶奶酪扔到购物车里。我们认为这很有趣。很多人都喜欢园艺劳动。或许这个世界上有人会非常热爱洗衣服。如果你就是这样的人，面对这个现实吧。把这作为休闲时间，并且尽情地享受昂贵的香味洗洁剂，尽情地在干净床单里面打滚儿，并且认真地看切瑞·孟德森的书：《洗衣服：打理衣物针织品居家指南》，把里面重要的页都折起来。如果洗衣服对你来说是一项核心竞争力，那就更好了，你可以开一家公司专门给别人洗衣服。在CraigsList　这种经济模式当中，洗衣专家、私人厨师、专业整理者以及其他做家务琐事的专家都有很大的发展空间。

然而，人们最后一个反对外包家务的反应实在让我觉得很奇怪。这个问题对一些人——女人要多于男人——似乎是一种冒犯，他们或多或少都表达出这样的意思：“照顾家庭是我的职责所在。”

照顾家庭当然是父母的核心竞争力，但很多人在观念上依旧认为“照顾家庭”就意味着做饭、擦拭家具、除尘、给孩子带午餐、除杂草和洗衣服，没有了解到在感情上滋养孩子的心智重要。数年来，这些体力劳动已经牢牢地成为“母亲”或者有时是“父亲”的职责。如果你每天早晨都站在厨房里为孩子打包精美的午餐，可是这午餐到了中午也只能变得又凉又软，还不如花两到三块钱让孩子在学校买一顿热饭呢，你觉得这样做真的能让你变成个好家长吗？你觉得孩子真的需要这个吗？难道我们真的会遇到《福音书》的情况吗？当玛莎沉浸于给基督烹饪时，会对坐在旁边听她说话的玛丽感到不安吗？

我们一周都有168小时。如果你把时间花在一件事情上那么就不能做其他事情上。我的观点是，除非你有意识地让孩子参与到做家务的过

程中来，例如和孩子一起洗衣服——这个想法对于10岁的孩子来说是合理的，如果孩子只有2岁就有点困难——否则的话，清洗数不清的衣服只能占用亲子时间。而除去那些不必要的家务负担，我们可以成为更称职的家长，更成功的人。

“有一件事我一直觉得很有意思，在我们这个社会中，对于找人照顾孩子人们都习以为常，而对于大多数负担累累的家务琐事，人们却不喜欢外包出去，” 莎拉·瓦格纳说。付钱让洗衣公司给她洗衣服，可以让她不用担心那永远做不完的家务，让她拥有更多的休闲时间和自己年幼的孩子在一起，正如请人做饭让萨瓦拉有更多的时间专注于自己的核心竞争力：工作和弹吉他。一切就像瓦格纳所说，“从那以后，我们都变得更开心了。”

## 应对家务琐事

回顾第一章你做的时间记录。你和配偶在如下任务上面都花费了多少时间?

| | 我 | 配偶、伴侣 | 总时 |
|---|---|---|---|
| 洗衣服 | | | |
| 买菜、做饭等 | | | |
| 清洁房间、除草 | | | |
| 家政管理 | | | |

你们各自最喜欢做哪些家务活儿?

哪项家务活儿你最不喜欢去做？

你怎样忽略、最小化或者外包这些任务呢？

---

1. 美国分类广告网站。——译者注
2. 英国时尚品牌。——译者注
3. 均为时尚品牌。——译者注

# 第八章
# 充实完美的生活

在我读过的所有故事当中，最具洞察力的一则刊登在《华尔街日报》上。几年前，《华尔街日报》派了一名时尚记者去参加了媒体巨头在森瓦利的年度聚会，该年会是由投资银行家赫伯特·艾伦举办的，而这名记者发现了一个惊人的秘密：在办公室外，这些商业巨头完全不知道应该怎样穿衣打扮。“虽然这些媒体巨头能使他们的衣服看起来裁剪考究，但他们总是买过时的便装，而且也不太在乎款式或者合身与否，”《华尔街日报》如是报道。“结果：在办公室看起来一板一眼的高级管理人员，在日常生活里却看起来没有特点，而且衣冠不整。”巴里·迪勒穿了一条束带休闲裤配一件红黑相间拉链羊绒衫，里面还穿了一件撞色的橘红色球衣。鲁伯特·默多克连续两天都穿同一件针织网球衫。迈克尔·布隆伯格居然穿船鞋搭配了双白袜子。女性网站氧气传媒公司的董事吉萝黛恩·莱伯恩穿的衣服根本不搭配，却把责任都推卸给自己的丈夫。据她说，一般都是丈夫担任她的穿衣顾问。

当然，虽然取笑CEO是件有趣的事情，但我确实同情他们的窘境。工作时间我们都埋头忙于前进！前进！前进！忙完一件事再忙另一件事。晚上或者周末，你回到了家该干什么？我们感觉自己就像变成了安·帕契特小说《美声》（Bel　Canto）中的人物一样，成为那些被绑架的商人和绑匪，突然发现自己被锁在一个奇怪的拉美国家副总统的大厦里，完全不知道应该做些什么。“没有例外情况，这些人完全没有空闲时间的概念，”帕契特写道，“富人晚上总是要在办公室待很久。即使他们坐在汽车后座上，也要打电话指挥秘书怎样回信。同时，司机带领他们回家。他们年轻时即使不是办公室职员，工作也很辛苦。他们需要砍伐那么多木材，还有那么多甜土豆等着被从地里挖出来，还要训练如何用枪，怎样逃跑，怎样躲藏追击。而现在，有一种陌生的空闲感降临在

他们身上。他们坐着，互相对视，手指不停地敲打着椅子扶手……”

同样，琐事时不时打断你的思路，如黑莓手机的打扰，送孩子去不同的地方，看看电视上都演些什么，很轻易地就能将漫长的周末吞噬。之后，突然一下就到了周日晚上，而你，其实就和穿着撞色的羊毛衫、PoloT恤没什么两样，一点都没感觉自己得到放松，也没觉得活力焕发，却感觉自己如同被关在拉美副总统大厦里一样。

当然，无论在小说里还是现实中，的确有些人能更好地利用闲暇时间。《美声》一书中有一个日本人质，名叫加藤哲也，虽被绑架却弹一手好钢琴来供大家娱乐。他的秘密是什么呢？“每天早上乘坐火车去工作之前，他都会花一小时时间来自学和练习琴技。”帕契特写道。

他并不是唯一这样度过闲暇时间的人。想想艾历克西·帕诺斯的故事（非虚构），她不仅能更好地利用空闲时间，而且她的着衣品味可要远远高于迪勒、默多克等人。帕诺斯是一名纽约体育频道“啤酒与金钱”的主持人，还是一位模特，曾经出现在《跑步者世界》、《健康杂志》和《时尚杂志》中，同时在为诺蒂卡品牌参加竞标活动等等。她的全职工作是这些娱乐活动，但她也在经营一个“全职”项目（据她所说）——一家非营利组织：E．P．I．C.。这个名字是“每天人们都主动改变一点点”的缩写。

多年来，我采访过许多热心从事慈善事业的演员和模特。乍一看，E．P．I．C.的诞生和其他慈善组织诞生的模式非常像。五年前，当帕诺斯的事业重点还是唱歌时，她曾在南非做巡回演出。当时她目睹了南非黑人聚居区的贫困生活，并且意识到了这种生活与自身摇滚明星的生活之间的反差。于是，她下决心为他们做些事情。如其他人一样，刚刚了解到非洲的困境，帕诺斯觉得这些“事情”理应包括为预防艾滋病和饥饿筹集资金。

然而这个故事更有趣之处在于：她和朋友塔妮尔·阿莫尔（曾在埃

及居住过，在非洲有一定社会关系）决定先做一些实地调查。他们去了坦桑尼亚一个名叫卡威的小村庄。　这个村庄距离达累斯萨拉姆不是很远。坦桑尼亚这个地区的建筑是典型的非洲东部建筑，除了钢筋水泥建造的房子，剩下的都是泥草搭建的棚屋。没有完备的下水道系统，饮用水很稀缺，这里产生了很多西方人无法想象的问题。下雨的时候，路上到处流淌着排泄物和垃圾。一摊摊死水，吸引了很多蚊虫，带来了疟疾。艾滋病的确是一个问题，但绝不是唯一的问题。

于是，帕诺斯和阿莫尔在当地的一个家庭住下。这家的女主人是一个社区领导。她帮助他们安排与其他20个家庭的采访。他们从一个小屋走到另一个小屋，"实际上我们只问了几个问题——你们觉得生活受到什么影响最大？"　帕诺斯说，"每个人都说饮用水是引起疾病的根源。"孩子们会因为喝了不干净的水而腹泻丧命，或者伤口感染后得不到处理而生病。因为当地没有可靠的饮用水，孩子们每天要走几个小时去别的村庄寻找水资源（但时常也是被污染了的），于是想在他们的168小时中再挤出时间上学是件很困难的事。

这并不是帕诺斯和阿莫尔所期望的结果，但值得赞扬的是，她们决定抛弃之前的想法，专注于解决村民们告诉他们的问题。

这就是"啤酒和金钱"节目主持人如何最终投身到钻井事业当中去的。回到美国以后，帕诺斯利用工作的空闲时间研究卫生系统和非营利组织管理，而且着手解决在非洲雇佣工程人员的问题。经过几年的时间，EPIC已经在坦桑尼亚建立了五个水井了。虽然速度不快，但这已经达到了资金能支持的最高速度。这些经费是帕诺斯和阿莫尔筹集或者自己拿出来的。而这个速度也能保证村民能够掌握修井的技巧。非洲到处都是以前外国援助项目留下的废井。帕诺斯不想建一些无用的遗迹。假期多数时间她都住在坦桑尼亚的贫民窟里。如同小说《美声》中塑造的钢琴手一样，帕诺斯也每天早上拿出一小时做EPIC的管理工作，直到电话响起才叫她马上去拍广告或者杂志大片。"这一个小时时间不是

别人给的，”她说，“你得自己挤出来。”

然而当你的闲暇时间确实有了目标，而且你对待周末的着衣和工作日的套装是一样的态度，你就能够拥有大多数人都会觉得不可思议的充实生活。帕诺斯说，带着目的去旅行是一件“非常令人满足的”事情——在非洲看到5个水井，而它们出现的原因，仅仅是这位年轻模特和演员决定利用闲暇时间做些除了参加派对之外的事情。“每次去非洲我都会问自己为什么还要回美国。”

这一章的主题具有一些争议性。我认为时间太过于珍贵，所以对于闲暇时间，我们不能荒废了。

许多调查表明，闲暇时间从事最自由的休闲活动（例如娱乐）越来越重要，尤其是对于那些上流社会的孩子来说，他们的玩耍时间正在减少。《Timeout纽约儿童消费导刊》有一篇文章，引用了《说到扮家家酒》（The Case for Make-Believe）的作者苏珊·琳的话：1997~2002年，6~8岁的孩子平均玩耍时间减少了1/3。社会评论家喜欢把这一现象归结于现在的孩子实在“太忙”，然而我认为这并不像人们想象的那么复杂。很多孩子依旧多时间不在大人看管下，而且他们的生活中并没有太多活动和作业。不过，导致玩耍时间减少其中一部分原因是有些时间被用来睡觉了。同样，成年人也需要空闲的时间来让自己完全放松、养精蓄锐。有时候，推进事业或者解决个人问题最好的方法，是我们在空闲时间想出来的。我们忽略了一点：几乎所有人在168小时当中，都有足够的时间来进行休闲活动，如运动、搞艺术和做志愿工作，而这些活动能够使生活更有意义。

然而，我们并不能很好地利用这些时间。虽然我们工作的时间其实没有想象的那么多，但是现在很多人的工作依然可以占用一周168小时所有的时间。有些人是企业家，所以必须对工作负责。还有一些人的工作描述没有限制——例如为各种客户服务——这就意味着他们总是要一个接着一个地做项目。不管怎么说，如果你的工作适合自己的话，你就

应该热爱你的工作。而如果你热爱自己的工作，那么你就会利用很多时间来思考工作上的事情。我写这一章时已经是晚上9点钟，虽然几个月以后才是出版商的截稿日期，虽然我儿子已经睡了，虽然书房隔壁的屋子里就有一本《人物》杂志，而且没有任何人阻拦我碰它，但是我还是在这里进行创作。工作没有尽头，它吸引着我们的大脑，而且所有的工作都有家庭责任附着上面。据调查，美国人每周只有16.5小时的休闲时间。

不过，这一数字是不准确的。参与调查者更为冷静清醒，更准确调查结果显示，几乎所有的美国人，包括那些婴幼儿的父母，每周至少有30个小时的空闲时间。30小时平均下来就是每天4个多小时。虽然第一章我们讨论过的那篇《简朴》当中的文章，还让人们幻想有15分钟来尝试吊床和泡澡。

那么，为什么我们的时间概念和现实之间存在着如此悬殊呢？原因在于：我们没有合理地利用所拥有的时间。我们没有投入足够的时间思考怎样度过闲暇时间，但如果每周有30个小时的工作，没有人会不清楚自己的职责。因为在闲暇时间当中我们不思考，我们甚至都不会意识到闲暇时间的存在，于是我们最终以最省力的方式度过了大部分闲暇时间：看电视。

我说“大部分时间”并不是在开玩笑。尼尔森调查数字显示：美国人平均每周花30个小时看电视，虽然“看”不一定是最恰当的形容。最近调查表明，美国人每周用将近20小时看电视。虽然比之前的数据少了10小时，但这依然是大量时间。对于大多数人来说，这占据了他们一大部分空闲时间。这么多时间相当于一份兼职工作，而且要比第一章中的谷歌软件开发师，迈克尔·席德洛夫斯基为铁人三项比赛训练的时间还要多。认真想一想，如果一个普通人每次被电视机诱惑的时候就去参加锻炼，那么他可以在几年内就成为一名有竞争力的选手，可以参加铁人三项比赛了。

相反，我们大多数人都决定成为世界级的电视迷。看电视成为我们闲暇时间的主要活动，原因主要有以下几个。

第一，以时间来计算，看电视每小时的费用相对较低。一旦你已经花钱买了电视机，开了电视机后，有线电视费每小时只有不到1美元。在严峻的经济形势下，这种优势是很难被打倒的。

第二，电视节目对观众没有任何要求和限制。大多数节目都具有娱乐性，甚至对从来没有看过的人也是如此。所有不同技术层面的人都可以坐在电视机前，而且电视机也不会在乎你长什么样，穿着什么。它也不会在乎你注意力分散在做晚饭或者每10分钟下楼去看看孩子们有没有在互相残杀。你也不用雇佣一个保姆给你打开电视机。

第三，电视机几乎是现在最适合我们度过空闲时间的方式——我们的时间都相对较分散，利用小段时间做别的事情一般都不会有太大效果。虽然去参观艺术博物馆可能会让你感到精神焕发，但那需要至少两个小时的集中时间段。看电视可以让你在30分钟之内就能感到轻松。

但是看电视不会让你感到特别放松，这就是它的问题所在。虽然看电视有一定乐趣，但它不会让我们感到非常开心或者精神焕发，不能达到真正的娱乐活动应该得到的效果。1985年一份“美国人的时间利用计划”的调查研究，把休闲活动的娱乐程度分为1~10档，其中最低档的是找人修车（4.6），最高档的是性爱（9.3），而人们把看电视排在中间，娱乐程度为7.8。这个数字低于和孩子玩耍（8.8），看书（8.3），与家人交谈（8.0），以及做运动（得分几乎与性爱一样高：9.2）。人们对看电视坏处的指控有很多——影响睡眠质量，电视广告诱惑人们购买不需要的商品，诱引孩子缠着父母购买糖分高的麦片——不过我们确信是：因为看电视又简单又便利，它总会打败那些能带给生活更多乐趣的活动，例如走亲访友（8.2），散步（8.3），睡觉或者去教堂（都是8.5），体验艺术或者音乐（9.0），或者钓鱼（9.1）。

有两个方法可以避免你成为电视机的奴隶。第一个方法就是干脆不要买电视，虽然你的电脑可以充当电视。第二，更为实际的选择是事先计划好时间——即，降低交易成本——用足够多有意义和建设性的放松活动充实你的闲暇时间，那么当你不知道还有什么其他事情可做的时候，看电视就不会成为你默认的活动。你知道除了看电视之外自己还可以做些什么事情，而且你会先完成这些事情。然后，看电视可以填充在不同活动的空隙间，以合理安排自己的时间。

利用闲暇时间创造充实生活的规则如下：

选择几个可以给你带来最大幸福感的活动；其中一个必须是锻炼身体。

为这些活动安排固定的时间段。

投入足够的时间、精力和资源，来让这些活动更有意义。

利用直线原则给家庭和朋友创造更多时间，或者创造更多的休闲时间。

不要放弃细碎的时间，一点时间也能带来乐趣。

## 集中你的时间

为了从闲暇时间中得到更多的收获，你要做的第一步是找出自己喜欢做的事情。回到第二章的“我的100个梦想”列表。只要你尝试了其中的一些，你就能发现一些能够成为日常生活一部分的活动——即大致可以占用168小时中2~10小时的活动。

例如，我一直都喜爱艺术活动。我喜欢唱歌、跳舞、弹钢琴和摄影。虽然我参加过的成人舞蹈课对我来说简直是个灾难，我甚至不懂相机上最基本的功能，但时而涉猎一下这些方面的知识还是会给我带来满

足感。然而唱歌就不同了。合唱是我喜欢的社交活动，能让我接触到各种类型的音乐。上大学时，我发现自己能够投入时间认真对待唱歌这件事。我不仅肯花时间，我甚至会为了合唱排练去求学院院长给我调课。

于是，移居到纽约一年后，我尝试了三个不同的合唱团，最终决定参加青年纽约客合唱团。它每周二排练，一年有三场演出。从此，合唱团成为我生活中的一个重要组成部分，合唱团甚至在我的婚礼上为我演出。最后，我成为合唱团的主席，帮大家雇佣新指挥。2004年，我们发起了一个一年一度的青年作曲家大赛，选出3个来自35岁以下作曲家的新作品，进行世界级的公演。我在青年纽约客合唱团（YNYC）上投入了足够的时间，发现了自身的艺术细胞，于是面对其他有价值的志愿机会，即使被拒绝我也不会觉得愧疚。如果有些志愿活动很有意义，我就会给相应的组织写一张支票的。

同样，当你回顾“我的100个梦想”列表时，从中选出最多三个你真正觉得重要的活动。如果你有孩子，他们也需要你的关注，那么最好只在一两个活动上投入精力，因为和家人度过美好的时光也是闲暇时间的重要组成部分（见第六章）。鼓励孩子也采取同样的方法来安排自己的课余生活。两种乐器、三项擅长的运动、四项志愿活动和五个爱好这种没有重点的学生简历，并不能吸引普林斯顿大学和哈佛大学的新生录取办公室。那不是激情，而是在刻意拼凑。一旦你选择了一个足够小的侧重点，你就可以投入足够的时间和精力来做得更好，走得更远——如在坦桑尼亚修建五个原来不存在的水井——像这样利用你的时间来“有所创造”。

这可以是你想象的任何活动——唱歌、表演、竞技桥牌或者象棋、画漫画、学法语、玩儿童足球、园艺、经营童子军、在施食处义务劳动、做一个平信徒传教士——但要记住一条原则：你必须投入精力。

这一问题没有简单的解决方法。为了身体健康，参加锻炼是不容商榷的，从某种意义上来说这是一种核心竞争力。你肯定不能把它外包出

去。不运动可能导致疾病风险，为了降低这种风险，美国疾病预防控制中心为每人设计每周运动量的最小值是150分钟，即2.5小时。如果你仔细想想，就会发现2.5小时在168小时中来看也不是很多。你可以轻易地就超出这个标准，收获更多运动的益处。“坚持每周做3~5个小时的运动，会大大改善你的健康状况，”来自科罗拉多州博尔德的铁人三项教练戈多·拜恩说。我相信他，因为1994年他是个财务工作者，体重超标。当时他跑完3英里就坚持不住了，只好走着回家。而在2004年，他在加拿大以8小时29分钟的成绩完成了铁人三项比赛，以超人的2小时46分的马拉松成绩结束比赛。他的这个成绩是在游泳2.4英里骑112英里自行车之后得到的成绩。

现在，显然想以2小时46分钟完成马拉松需要每周5小时的训练，然而如果3~5小时能改善你的身体状况，坚持每周锻炼5~9小时至少能让你成为一个接近顶端的业余选手。而这只是你168小时中的3%~5%。坚持锻炼的一种方法是在一年内每周都安排2.5小时，并坚持记录你的时间，直到养成习惯，然后第二年再把时间增至每周5小时。但如果你觉得自己乐在其中，而且想开始参加赛跑或者远足，那么你可以把时间增至7小时。

选择什么运动完全在于你，而你最好选择自己喜欢的运动方式。“人们脑袋里总是想着锻炼不会有趣，” 拜恩说。然而“实际上那些有所收获的人一般都是最享受运动的人。”如果你选择的运动方式是滑雪或者游泳，而你居住的地方允许你天天参加这项锻炼，那很好。不过目前从我采访记录来看，最流行的运动方式是跑步。

跑步在短期内就可以看到效果。虽然不是健身DVD中宣扬的每周20分钟，但是需要的时间也不会太长。确实你无法投入太多时间。“这是跑步的优势，”拜恩说，“因为跑步时上下颠簸，你的运动量不会很大，运动时间也不太长。一个正常人一天只能跑差不多1个小时，即每周7~7.5小时。

我没有达到这个标准。对我来说，一周跑步4~5小时就很好了，不过要是你10年前告诉我10年后我会写出这句话，我一定会觉得你疯了。2004年11月，看到宝拉·雷德克里夫在纽约马拉松中艰难地取得成功后，我才开始坚持跑步。当时我刚结婚两个月，因为迈克尔在高中参加过越野赛，跑步似乎是我们两个可以一起做的事情。而这对我来说并不容易。虽然我小时候参加过很多舞蹈课，而且这些年在健身房也练过健美操，用过椭圆健身机，但是跑两英里对我来说着实很难熬。不过我坚持慢跑，到第二年春天时我就可以完成五英里的"长跑"了。迈克尔和我在结婚一周年纪念日时，我们报名参加了弗吉尼亚比奇的半程马拉松比赛。2005年9月4日，我们从起跑线出发，开始了跋涉。我还记得，到了7英里的时候，我看到自己居然可以跑这么远，感到很惊讶。我们以两英里沿公路的速度跑完了全程，然后两人倒在了沙滩上。当时甚至脱鞋都很痛苦，但那一刻我真的为跑步而着迷。

几年后，我依然沉迷于跑步。与其他运动相比，跑步能让大脑分泌大量的脑内啡。此外，跑步不需要太多的器械，也不需要与人合作。每周仅仅跑步5小时就可以让我的体重比高中毕业时的体重减少7磅到8磅。乔伊斯·凯罗尔·奥茨曾经写道："很久以来，写作一直困扰着我，它会搅乱整个早晨，有时甚至会让我绝望……但在下午，跑步能让我平静下来。"我喜欢跑步还因为我可以自己掌控跑步的速度。

跑步对我来说很重要，它改变了我的生活状态，而且在宝拉·雷德克里夫身上我得到了新的启发。2006年9月，我得知自己怀孕。而在2006年10月，当时已经怀孕6个月的雷德克里夫，有一张照片是在伦敦参加10公里赛跑时拍的。过了两个月之后，她又为《Vogue》杂志拍摄跑步的图片。她坚持怀孕期间跑步的做法也激励着我这样做。跑步对我和孩子都非常好。贾斯珀刚生下来很结实，足有7.5磅重，而且非常健康，进食也很顺利，我早早地带着他步行回家。生完孩子不到一周，我就去参加了一个活动，穿的是我怀孕之前的牛仔裤。生完小孩两周后，我开始继续跑步，并且发现经过怀孕期跑步速度变得更快，几乎就像自

行车一样快。得知这些好处，我没费多少力气就决定怀了第二个孩子也要坚持跑步——这一次更认真。怀孕5个月时，我为参加费城公路10公里赛跑进行了训练，并最终跑完了全程。当我已有8个月身孕的时候，依旧坚持在都铎锡蒂附近做台阶运动。虽然路过的人总以异样的眼光看着我，可是山姆刚出生时，就像他的大哥哥一样健壮。于是，我们又一次决定早出院，因为我想把走路回家这项习惯作为我的家庭传统。

当然，理论上来说，第二次怀孕期间坚持跑步要比第一次难，因为第二次除了子宫里的孩子，外面还有一个孩子需要我的照顾。这就关系到利用闲暇时间打造充实生活的第二条原则。

## 设计一个时间段计划

如果你平时很忙，对于最重要的休闲活动，你就必须要有计划。你或许希望重要客户在你忙完后依然等着你，但实际上并非如此。你得给她打电话，安排一段集中的时间同她会面，这段时间你可以集中精力，不用担心孩子。

设计168小时计划表时，看看哪些时间段可以安排娱乐活动。确定每一项活动需要花费的时间，然后确定自己一周需要做几次这样的活动。例如，如果你计划一周运动4小时，然后在居民区中心参加绘画课，之后和孩子在本地食物赈济处参加志愿劳动，你可能应该在工作日划出来三个1小时的时间段，周日划出1小时的时间段（用来锻炼），周三晚上留出2小时的时间段（用来上课），周六留出2小时（用来在食物赈济处工作）。如果你认真考虑这个问题，就会发现这样做其实并不难。这并不需要太长时间。三个活动一共花费8个小时——我猜远远少于你看电视的时间——但会在很大程度上提高你的生活质量。

相对而言，一些特定的时间段可能更适合你。鉴于我是自己的老

板，又在家工作，于是我通常在中午前后跑步，换句话说就是午餐时间。这时我一般都需要休息一下，而且午餐时间恰好有人来帮我照顾孩子。即使是忙碌的工作日，日程表里排满了会议和电话，我也能在午餐时间挤出45~60分钟锻炼身体。如果你找不出足够长的时间段，那么就试试把要拨打的电话或者要召开的会议安排到一起，那样就可以节省出时间，同时向他人许诺20分钟，而不是30分钟，这样节省的时间就会更多。如果你是一位办公室职员，一周安排出两三天在办公桌前吃饭，这样其他人去食堂吃饭时，你就能留出时间去锻炼身体了。

如果你中午锻炼不现实，那么你可能就得早上锻炼了。很多人觉得早晨时更有精神。“尽可能在早上锻炼，在你忙碌起来之前，在你为自己找到不锻炼的借口之前，”拜恩说，“如果你把锻炼安排在下午4点，那么你总是能找到一个不去锻炼的好理由。”

除了锻炼，清晨你也可以做些其他活动。帕诺斯在早晨管理EPIC的工作。你没必要每天早晨都早起，除非你发现自己喜欢这样做。米歇尔·吉拉索有自己公司，还有两个孩子，她住在罗德岛州的威克福德。她一周大约有六天5点起床，这时她的家人还在沉睡。六天中有四天在海滩边漫步1小时。剩下的两天时间用来阅读。早起这个习惯乍听起来似乎会减少你的睡眠时间，其实不一定。很多人把晚上10点到午夜的时间都消磨在看电视上。看电视其实不会真的让你放松。相反，这段时间应该用来睡觉，第二天早晨你就能多出两个小时的闲暇时间，这样你就会有更多的能量来锻炼、写小说或者绘画。

如果你有孩子或者工作变动大，面对晚上的时间，你很可能会左右为难。唯一可行的做法是，从一周中空出一个晚上给爸爸或者妈妈“放假”。吉拉索每周四参加排球俱乐部的训练，而她的丈夫每周二参加山地车锻炼。在家的父母一方可以利用这段时间安排一些特殊的家庭活动，例如带孩子们去公园或者游泳池。采用这一方法的一个重要原则是夫妻双方都要遵守计划的安排。确保不要因为一方“必须”加班，就让另

一方错过即兴表演课，这样做只能给大家带来不愉快。如果你估计这种问题可能会出现在你的家庭中，那么就雇一个保姆吧。

面对安排周末时间，你需要另一套思路。通常你不要试图挤出更多的时间，而是努力减少一些荒废的时间。一些家庭把整个周末都用来在孩子的运动比赛和杂务之间折腾。还有一些人从来没有计划，周末花大量的时间看电视、上网或者从事一些没效率的短时工作当中（例如，每小时都查看你的黑莓手机）。或许你觉得周末本来就应该不用计划，你觉得这样才能达到平衡。但是如果天气不错，那么周末就可以在门廊或者公园里看一本好书。如果你工作日不能经常回家，那么在家看书或许会让你感觉很舒服。除此之外，周末还是参加家庭活动的好时间，因为即使效率最高的全职工作者，周一到周五也不会有这么多时间。通过与很多有充实周末的人交谈过后，我发现他们有一些共同的原则。

第一，他们会花上几分钟的时间来想想周末做什么，同时也吸取其他家庭成员的建议。在周日的家庭晚餐上或者在出去玩回家的途中，和家人讨论一下周末计划。把任何一个调查或者预定任务，分配给家庭成员。之后，到下周的家庭早餐或者晚餐会议时，再一次确定周末计划。即使你的“家庭”只有你和你的另一半，或者是你的室友，你也可以这样安排周末。虽然你可以利用最后一分钟的机会，但如果至少计划一个活动，在一整周的过程中你都会有所期待。一旦你创立了这个传统，你的家庭成员十有八九都会争相在家庭会议中拿出最好的点子。他们会开始寻找本地的节日目录、附近的历史景点、教堂活动、舞蹈课、志愿服务机会、甚至是做剪纸簿这样的项目，或者在家中举办一个茶话会。

第二，这些周末大师非常清楚课外活动不仅仅是为了孩子，成年人也有权享受自己的快乐。鉴于锻炼身体这件事是不容商榷的，一定要确保自己每周末都计划1~4小时的锻炼时间。这段时间安排在早晨会更好些，因为那时你的精神会更加饱满。到一个平时不经常去的、有趣的地方跑步或者游泳，因为平时你由于没有太多时间，而选择在地下室骑健

身踏步车。如果有孩子，那就让你的配偶看着孩子，或者带着他们一起来。在Craigslist上买一个二手慢跑婴儿车。全家人一起去远足、参加长跑或者骑车去野餐。父母也可以单独行动。最近，我参加了一个哥伦比亚大学商学院的会议。在这个会议上，一位巴克莱银行的重要人物（同时也是三个孩子的母亲）告诉观众，她报名参加了周六早晨8点的职业烹饪课。如果你的孩子两岁的话，上午8点时孩子会想和你玩，不过这种情况到了孩子青春期肯定就不会有了。如她所说，对自己要有一个承诺，这会让你找回一部分自我。

## 投入足够的时间、精力和资源，使休闲活动更有意义

贾斯丁·霍纳曼在亚特兰大市可口可乐客户业务公司工作。这家公司由可口可乐公司和可口可乐瓶业公司共同所有；公司的业务是帮助商人分析产品结构和推广策略。霍纳曼喜欢这份工作，然而几年前，30岁刚出头的他“梦想从事音乐工作。”小时候他练过钢琴，而且同他一起去教堂的人说他的嗓音不错。霍纳曼在报纸上读过一个故事——当地的一位公司管理人员把唱歌作为一项副业。霍纳曼找到了这个人，并让其担任唱歌指导。

霍纳曼开始上声乐课。他学习了唱歌时的呼吸技巧以及如何翻唱歌曲。几个月后，他决定开始写一些歌曲。他每天的日程表里都挤满了会议和工作，于是只能在路上、晚上、会议间的空闲、锻炼的时候，或者周末挤出时间写下一些想法。他对写歌有点上瘾。他在笔记本上写了一页又一页。每当一个画面浮现在脑海中——加勒比海滩上的白色沙子，小时候爸爸给他讲的越南直升机的故事——他就会写下来，给自己打电话，或者在语音信箱里留言。

他在脑中形成曲调，然后用钢琴编出一系列和弦。“一开始我写的东西非常冗长，”他说。不过他会带着批判的耳朵用录音机听自己的歌

曲，然后找出优缺点。他学会了围绕一个简单的概念来写歌，例如秋天橄榄球比赛、烧烤宴。这最后成为了一个名叫“南方的周六”的乡村歌曲。通过声乐课和练习，还有在教堂领导一个青年音乐项目，他的嗓音表现得越来越好。他把自己的歌唱给朋友们听；朋友都觉得相当不错。

对于这些反馈，霍纳曼感到欣喜若狂。他的确在新爱好中得到了很多乐趣，而且这个爱好还“改变了我的工作方法，让我变得更有创造力。”虽然他不想辞掉工作，去纳什维尔成为一名乡村音乐歌星，但通过在音乐中投入这么多资源，他觉得自己起码能够有一些作为音乐人的经历。

于是，他开始研究乡村音乐监制，并与几个监制谈了谈。有几个人毫不客气地拒绝了他，因为“这家伙为可口可乐工作——不是真正的乡村歌手”。最终，他雇佣了一个监制，并且坐飞机去纳什维尔和他一起工作，把自己的歌制作成更标准的音乐格式，就像你在乡村音乐电台上听到一样。这个监制帮助霍纳曼录制了清唱版本，之后又雇了专业的音乐人和和声歌手。最终，现在《南方的周六》这张专辑在网上出售，而且其中几首歌已经杀进了电台唱片选送时段。他非常享受做唱片的整个过程，而且已经开始着手准备第二张唱片。“如果我从来没有做这些，我肯定会很悔恨，”他说。一开始，霍纳曼的同事看到这个西装革履的人不停地说周末去纳什维尔时，总觉得有点怪。不过他的经历当中得到启发，他的同事最终决定在爱好上投入更多。

为什么不这么做呢？如同在第三章中讨论的那样，人们在“心流”的状态中往往是最快乐的，因为他们把自身投入到了自己喜欢的事情当中去。

在你的有偿工作中，拥有这种感觉很好。当你在追求其他的激情时，有这种“心流”的感觉也是很好的。如果你喜欢跑步，你可以只是坚持每周5天每天跑45分钟。而你也可以记录自己所用的时间和公里数，分析如何提高自己，报名参加在有趣的地点举行的半程马拉松赛跑，在

图书馆找些训练项目的书籍，阅读《跑者世界》，再成为一家跑步俱乐部的会员。如果你觉得你们本地的食物赈济处做了很多贡献，你可以一个季度去做一次志愿者，圣诞节时再给他们写一张支票。而你也可以每周都去服务，参与到管理层中，并且奉献自己的脑力与本地农场合伙？或者举行烹饪课？通过这种方式来更好地服务于救济对象。在这两个例子当中，前一个选择会改善你利用闲暇时间方式。然而由于你不能在太多的活动上都投入很多，后一个选择能通过有限的活动，给你的闲暇时间带来更大的意义。

## 多重任务同时处理

你可能会好奇，朋友们参加社交活动的地点在哪里。这个问题问得好。

当你忙于开创事业，养家糊口，同时又试图保持身材，友情很容易走下坡路。你可能不再需要一些朋友；花时间与你不在乎的朋友在一起，就像花时间做那些不会让你开心的休闲活动一样，没有任何意义。不过你不应该抛弃所有的朋友，和朋友在一起开心与否不是选择朋友的唯一标准。研究表明，友情对身体健康和处理问题是极为有益的。患有乳腺癌的女性，如果没有亲密朋友，比起那些人际关系更完整的患者更容易去世。友情牢固的人得感冒的次数相对要少，而且他们的压力较小。确实是这样。2008年，在《实验社会心理学杂志》中一项研究，研究者让34名来自弗吉尼亚大学的学生背着同样重量的背包，同时猜测一座小山丘的斜度（26°）。不出所料，这些猜测都非常不准确。人们估计角度就像估计自己工作或者睡了几个小时一样，结果都很不准确。而实验惊人的地方在于，比起单独站在山坡上的学生，同朋友站在一起的学生认为山丘更缓。当被要求估计角度有多大时，和朋友在一起的学生说47°（相比较，单独的学生说55°），而且“朋友认识得越久，山丘就越缓。”研究者写道。

这就会产生矛盾的状态。有时候，利用168小时过一份充实的生活会产生很多压力。朋友能在很大程度上减轻压力，但你却很难找到时间来培养朋友关系。寻找时间的确充满压力。那么我们应该做什么呢?

我认为，答案是采用多重任务同时处理的方法来寻找时间。

在时间利用中一心多用弊端很大。从神经病学的角度来讲，人类大脑不能真正同时处理多重任务；相反，大脑会在不同的任务之间转换，而且转换也需要耗费时间。任务越复杂，转换占用的时间也就越多。虽然这可能只有一秒钟，而如果你在一边开车一边发短信的话，一秒钟就足以让你出车祸。

从一个更加宏观的行为学层面来说，人类的注意力很容易就会分散，而且很难再集中。2007年一份针对微软公司职员的研究表明，当听到邮件或者短信的提示声时，他们平均需要将近10分钟的时间来处理邮件或者短信，之后会再需要10~15分钟的时间来真正重新回到原来的任务上。如果将近1/4的任务被打断的话，职员们回到原来的任务之前，将会面临2小时甚至更长的时间缺口。换句话说，如果你在处理一个项目，但同时每次邮件提示音响时都会查邮件（如果你一天收50封邮件的话，那么很容易就会每10分钟收一封邮件），那么你永远都完不成手头的工作。多重任务同时处理，大多数情况下都是低效率的单项任务处理。从几个在家工作的父母为我这本书做的时间记录来看，这种情况尤其严重。有些人会觉得在家工作是少花钱的好办法。其实并不是这样。他们的工作永远做不完，而且孩子会因为爸爸和妈妈不能一直和他们玩儿而不开心。18世纪英国政治家和作家，查斯特菲尔德勋爵曾经写道：“如果一次只做一件事情，那么一整天你就可以完成所有的事情；但如果一心二用，一年的时间都不够用。”

多重任务同时处理存在问题，然而这也会有例外，这种例外我称之为“组合”。如果你把运用大脑不同部分的活动结合起来，尤其当一项活动不怎么需要脑力时，你就可以在使时间有意义的同时加深友谊，或者

在一天当中融入更多的娱乐活动。

当你同朋友一同进餐的时候，这种情况就会自然而然地出现。说话的同时你在吃饭，而无论如何你都会吃饭。这种组合可能性更高，而且比起开电话会议时忙着和朋友说话，或者同时上Facebook对你的人际关系更有帮助。一个跑步或者骑车伴侣也能让友情变得更牢固。我的弟弟在他25岁生日的时候，为所有的朋友举办了一个“生日远足”。虽然做志愿活动确实需要你积极地投入脑力，但你可以利用在交通工具上的时间，或者工作之间的间隙来和朋友交流，或者解决你们都关心的问题。如果你很喜欢孩子朋友的家长，那么鼓励孩子选择那些可以和家长一起参与的活动。周六一大清早，睡眼惺忪、不喝咖啡就坚持不下去的你，带着孩子去游乐场一定会觉得劳累，但是如果孩子朋友的家长也参加，那情况就不一样了。如果你现在还坚持亲自去超市购物，而不是在网上选购的话，那么就找朋友同你一起去吧。重新看一遍目前这一周168小时中你都有哪些活动，找出其中一些可以带上“组合”一起的活动。即使是在洗碗时打一个电话也能让你与他人保持良好人际关系。

顺便提一句，你不必把自己的“组合”都限制在闲暇时间。一些非常幸福、效率高的人通过与朋友（或者配偶）一起做生意实现最大程度的“组合”。还有些人和同事形成“组合”。当我在《今日美国》报社工作时，工作日一般都是老板送我回家。堵车的时候我会逗她开心，同时在办公室时，她也会来找我。

你还可以利用这种方法把娱乐活动带进工作日。写本书时，我遇到的最有趣的工作“组合”技巧来自雪儿·伍德豪斯–基茨。她在印第安纳州伯明顿经营一家环保文具公司，公司名叫“扭转的树枝纸业”。　伍德豪斯–基茨把她公司的总部设在一个10公顷的农场上（她的房子在农场的另一端），而且还在农场种上西红柿、黄瓜、辣椒、香草、甜瓜等等。然而，有人想在这家回收纸张文具公司工作，也有人对小规模的可持续农业感兴趣，最终农场把两种活动结合在一起。于是，农场很快就“从

我的个人花园变成了一个雇员花园，”　　伍德豪斯–基茨说。现在，很多“扭转树枝纸业”的职员休息时都在农场上采种子，之后把一袋袋农产品装上自己的卡车，再也不用在回家路上去杂货店。虽然职员们不把花园看作社交场合（伍德豪斯–基茨说，夏天花园非常热），但是每个人都把园艺看作生活的一部分，而其他小公司的繁忙程度不允许存在这样好机会。

关于工作组合要记住很重要的一点：除非活动包括你们全家（例如，你的孩子和同事的孩子在游乐场玩儿），否则要尽量在你的工作时间中结合工作外的活动。不幸的是，人们总是习惯在闲暇时间中填入工作的内容，例如周六与客户打高尔夫球，或者组队比赛并共进晚餐。在周二早晨和客户打高尔夫球没有什么不可以的。如果你和客户总在一起开会或者打电话，那为什么不一起去玩呢？你很可能会有更好的点子。

## 不要放弃细碎的时间，少量时间也能带来乐趣

168小时中，你可以安排大块的时间定时参加锻炼，或者参加志愿、宗教、艺术活动。但每周那些细碎的闲暇时间呢？例如坐班车把你的孩子从足球训练中拉回来的30分钟，或者在火炉中烤制晚饭的30分钟，或者你坐火车上班的30分钟路程。虽然你可以利用合理的时间安排，把这些零碎的时间编进更有意义的活动中，但你始终无法消灭所有的零散时间。吸烟一直很流行的原因之一是，点燃一颗香烟花不了多少钱，却能够享受10分钟的消遣和放松。同样，看电视23分钟也能让你享受电视节目带来的休闲。

不过，如果你想做些有意义的事，回顾“我的100个梦想”，从中选出一个可以填进一天的元素。列两个表：一个写下你能在半小时或者更少时间之内完成的活动；另一个写下10分钟以内就能完成的活动。之后，当零散的闲暇出现在你的日程表上时，想办法让这些活动变得像点

燃香烟，或者随时打开电视机一样简便。

例如，有了半个小时，你就可以像第一章提到的吉尔·斯塔尔切夫斯基一样，在曼哈顿到布朗克斯的地铁上写诗。她需要在公文包里装着纸和笔。

上下班路上你还能做什么呢？如果你像斯塔尔切夫斯基一样乘坐公共交通的话，那就太棒了。我曾经每天早晨搭乘巴士从马里兰州的贝萨斯达赶到弗吉尼亚州的泰森斯角。巴士穿梭于大街小巷时，我也在20世纪的经典作品中回味。而自从我来到纽约决定在家工作时，我几乎失去了阅读的理由。如果你开车的话，就可以收听有声书：莎士比亚全集或者《圣经》历史课程。你也可以收听那些你一直想熟悉的伟大交响曲或者戏剧。上下班（学）时，人们总是浪费掉太多时间。即使你每天只坐半个小时车，一周只坐五天，你仍然可以在一个月内听完整个瓦格纳的《尼伯龙根指环》，并且能够再听一遍以熟悉其中的主题。不过如果想这么做，你必须要有计划。你必须得去图书馆，或者买下这些CD。你不想仅仅因为自己没有行动，就把整个早晨都荒废在收听那些夸张低俗的广播节目当中。

乘车时间你可以有更多的选择。如果你手头有文具和地址，不到半小时的时间，你就可以给三个长辈写便条。你还可以洗一个泡泡浴，如果你有泡泡的话。如果你有艺术气质，就可以带着照相机去拍些照，或者拿着铅笔和笔记本为候诊室里的植物写生。在公文包里装一个Kindle浏览器，这样你就能抽空读几页迈克尔·克莱顿的小说。如果想换个口味，还能读读简·奥斯汀。在浏览器里插入一张器乐瑜伽DVD，时不时学几个新瑜伽姿势。散会儿步，仔细观察下周围的事物。也许从中你就能找到一首歌、一首诗、一篇博文的思路，甚至找到解决一个工作中棘手问题的方法。在后院和孩子玩捉迷藏，或跟他们一起做拼贴画。30分钟你还能练习一种乐器，唱圣诞欢歌或者学习民谣。你可以给朋友打个电话。你可以打个盹儿。你可以研究下个假期怎么过，或者甚至计划一

个梦幻的假期，因为你相信，肯定会有人给你打电话，赠送一张只能用来旅游的25 000美元代金券。

1~10分钟的列表更难写，不过除了摆弄你的黑莓手机，你还是有很多其他选择的。第一章的特里莎·迪特勒在孩子学校开门前10分钟间隙也要给他们读一读《哈迪男孩》。等待在微波炉里加热食物的同时，我卧倒在地上做平板式瑜伽动作，而不是翻看《居家舒适》杂志的商品目录。这不仅锻炼了我的手臂和腹部肌肉，也让我少买了好几个昂贵的枕头。等电梯时你可以祈祷；接孩子时你可以写日记。你还可以多想几个“我的100个梦想”。你可以读诗或者阅读宗教读物——如果手头有的话。在办公室茶几上放一本艺术作品合集，等同事电话会议的过程中正好可以研究里面的一两幅画。在电脑里存放一些可以让你开心的图片：你的孩子蹒跚学步时，你的婚礼或者蜜月时的照片，或者想去地方的风景。给你的伴侣发一条浪漫的短信。给孩子发一条搞笑的短信，告诉他们“老妈/爸来了！”用这10分钟时间看看你的日程表，再预定一下全家都想去的餐厅。

你也可以看电视。不过你要确定可以控制自己，而不是让电视控制你。一周你要事先定好自己应该看多少时间电视。7个小时——即每天1小时——实在太多了。这其中包括电影和儿童节目录像带。在我们这个时代，营销人员在所有你能想到的商品上面都印上了电影角色，因此看DVD并不比看电视节目更有意义。选择几个你最喜欢的电视节目，然后用TiVo存起来或者录下来，找个方便的时间观看。你可以跳过所有的广告，和孩子或者伴侣躺着看电视，等你选的节目播完，马上就关掉电视机。

养成安排闲暇时间的习惯需要练习。对我来说，一直坚持待办事项表上的休闲计划诚然不易。跑步这一项我坚持得还不错，因为它几乎已经成为我的习惯，而且合唱团这一项我也能一直坚持。然而填充晚上和周末的闲暇时间就是另外一回事了。由于关于如何管理闲暇时间的这一

章需要我写出9　　000字，我忙到周四晚上才想起来这周末是老兵纪念日。我知道这听起来非常讽刺。长达三天的夏日周末弥足珍贵。我瞄了一眼天气就知道这周末三天肯定是阳光灿烂的日子。我决定这周末一定不能在琐事、看电视和低效率断断续续的工作中荒废。那么我们应该做些什么呢？

迟做总比不做好，我和老公在周五上午酝酿出了一个计划。最终版本是如下。周五，我们要把贾斯珀早早从托儿所里接出来，之后不把他带回家放在沙发前看《芝麻街的玩偶》，而是带他去公寓服务中心的游泳池。天气暖和了起来，我一直想多利用一下天气这个资源。贾斯珀睡着了之后，我决定不看电视，而是坐在阳台上幸福地连续看一个小时《黛洛维夫人》。我们延迟了迈克尔工作上的汽车租赁任务，然后周六开车去新泽西州的欧申格罗夫。那是离纽约75分钟车程的一个海边魅力小镇，我们三年前曾在那里租过一间小屋。那时还没有想到以后我们会有贾斯珀。而这一次，我们要看着他在沙滩里玩耍，在纳格尔快餐店吃炸薯条，我们再把很快就会化掉的冰激凌喂到他嘴里。那天晚上我们开车回来，后来周日早上去了教堂。我们很早就去了中央公园动物园，动物园里的孔雀可以大胆地走来走去，因为那时还没到一百个小朋友，只有几乎十个流着口水的孩子。贾斯珀去了就要喂山羊，他睡觉的时候我去跑步。做了这么多事情，我感觉这个周末很“充实”，而且我的安排都很随意，除了决心刻意不看《人物》周刊对布里斯托·佩林婴儿的报道，去看《美声》（好吧，我两者都看了）。我还尝试练习“组合”的原则，带着贾斯珀去游乐场和他的朋友一起玩耍，同时从他朋友的家长那里，我了解到那位家长也将迎来家里第二个孩子。

在不被打扰的情况下，我周末也会集中精力工作一阵——周日早起工作一个小时，周日晚上一个半小时，周一下午贾斯珀打盹儿的两个小时，等他晚上睡后再工作两个半小时。是的，我知道周末或者假期工作并不是对工作生活平衡原则的完全贯彻，但对我来说，这种平衡实际意味着在时间上平衡双方；一天不接触印刷字体，同一整天坐在桌前工作

一样，都会让我感觉奇怪。《美声》中的罗克珊·克罗斯——一位出名的歌剧演唱者，后来成了人质。她说：“不唱歌的时候我不知道应该干什么。对于休假，我还真没什么天赋。”不过，总体来说，这个老兵纪念日周末的确有很强养精蓄锐的功效。我浑身又充满了劲儿，去应对棘手的工作，至少也会花15分钟想想下一块闲暇时间的计划。这样，我就不会像《美声》中的人质一样，手指不断敲打着椅子扶手，不知怎样休闲了。

## 充分利用工作之余的时间

时间很珍贵，容不得我们无精打采地度过。看看你的时间记录和“我的100个梦想”列表，回答如下问题：

我想定期坚持哪三个休闲活动呢？（其中一个必须是锻炼身体。）

这些活动一周需要多少时间？

如何把这些时间段填进我的日程表？

我的家庭能在周末一起完成什么活动？我们什么时候可以计划周末？

如何找到时间培养和朋友的关系？

把可以让你开心的事情列成两个表——一个是30分钟的活动，另一个是10分钟以内的活动：

30分钟，我可以……

1.________________________________________

2.________________________________________

3.____________________________________________

4.____________________________________________

5.____________________________________________

6.____________________________________________

10分钟以内，我可以……

1.____________________________________________

2.____________________________________________

3.____________________________________________

4.____________________________________________

# 第四部分
# 日复一日，**168**小时

# 第四部分

# 日复一日，**168**小时

# 第九章
# 拥有完美生活的艰辛

本书所要传达的关键信息是，你有能力为任何重要的事情找到时间，虽然在疯狂的周二中午，你会觉得这实在难以置信。时间在不知不觉中流逝，让我们不能放松下来，不能意识到时间的充裕。我们做那些必须要做的事情——睡觉、工作、养家糊口——却没有找到时间做我们想做的事情，要不就不承认自己其实已经做得很好这个事实，于是面对生活时，我们总会有压迫感。

面对来自事业以及为人父母的压力，凯思琳·博蒙特·墨菲的经历代表了相当一部分人的情况。从事新闻工作10年之后，她又去上了一个法学院。她喜欢这个转变，但是自从结婚有了女儿之后，她在波士顿一家律师事务所第一年做合伙人，同时还得照顾学走路的孩子。她无法再找兼职工作，而且由于自己是公司的新人，如果晚上同事和上级希望她加班的话，她也没有多少灵活性。当然，她有时候也回家——发现自己工作第一年就怀了第二胎。在读完我专栏之后，她找到了我的网址，还有一个寻找时间利用试验品的广告，于是发了一封邮件给我，说“我认为我真的需要你的帮助”。

“我经常沮丧地含着泪水入睡，因为一点‘时间’都没有，”她告诉我。“没时间做饭，没时间做清洁，没时间回邮件，更没时间做那些‘好妈妈’应该做的事情，比如为孩子下载图片，写孩子的成长记录等。”如果晚上看完《纽约客》中的“城中话题”专栏还没睡着，她就谢天谢地了，而看小说根本就不用想。“周末尤其让人有挫败感，就像我要把一整周的购物计划，杂务，当然还有和女儿共处的珍贵时间都挤进去。”

我尽量让自己的抱怨听起来不那么强烈。“我意识到这些问题几乎

都不是经济上的问题，我和丈夫很幸运，在现在的经济形势中有两份好工作，”她说。他们可以负担起一个“家庭团队”的花销，包括保姆、清洁服务，以及不想做饭时的外卖食品。“但是，要是能找到一个能让我的安下心来的方法就好了。”

我同意，如果你的生活一直都不能让你安心，这样的生活的确很糟糕。于是我要求墨菲在2009年七月中做了一个168小时的时间记录。

下表是她的日程表（“E”指的是她女儿）。

| | 星期一 | 星期二 | 星期三 | 星期四 | 星期五 | 星期六 | 星期日 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5:00 | | | | | | | |
| | | | 5:45起床 | | | | |
| 6:00 | | | 瑜伽 | | | | |
| | 起床，洗澡 | | 瑜伽 | | 起床，叫孩子起床 | | 6:45到7:15快跑 |
| | | | | | | | |

| 7：00 | 看电视，给E读书 | 起床，洗澡 | 瑜伽 | 7：15起床 | 洗澡 | 7：00起床 | 跑步 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 上班 | 和保姆聊天 | 瑜伽 | 跑步 | 早餐，和孩子玩耍 | 和E玩 | 带E去星巴克 |
| 8：00 | 到达星巴克，查邮件 | 上班 | 准备好工作 | 跑步 | 走路去上班 | 去健身房 | 游乐场 |
|  | 开始工作（研究） | 看新闻，查邮件 | 洗澡，早餐 | 准备好工作 | 走路去上班 | 健身房（Tim和E在商店） | 游乐场 |
| 9：00 | 研究，写报告 | 拖延，喝咖啡 | 离家走路去看医生 | 9：20出家门去工作 | 查邮件 | 健身房 | 游乐场 |
|  | 研究，写报告 | 和同事喝咖啡 | 看医生 | 工作途中去洗衣店 | 查邮件 | 洗澡 | 休息 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |

| 0:00 | 研究，写报告 | 研究 | 看医生 | 客户会议 | 研究 | 开车去阿灵顿 | 睡觉 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 研究，写报告 | 研究 | 看医生 | 客户会议 | 研究 | 拜访亲人 | 睡觉 |
| 11:00 | 研究，写报告 | 研究 | 和客户通电话 | 客户会议 | 研究 | 拜访亲人 | 睡觉 |
|  | 午餐（读Kindle） | 研究 | 和客户通电话 | 客户会议 | 研究 | 拜访亲人 | 起床，给E读书，让她睡觉 |
| 12:00 | 午餐（读Kindle） | 和工作上的朋友吃午餐 | 夏季实习午餐 | 夏季实习午餐 | 和朋友吃午餐 | 开车回家 | 购物 |
|  | 午餐（读kindle） | 和工作上的朋友吃午餐 | 夏季实习午餐 | 夏季实习午餐 | 做研究 | E小睡；我也睡觉 | 购物 |

| 13:00 | 打电话 | 和工作上的朋友吃午餐 | 夏季实习午餐 | 夏季实习午餐 | 做研究 | 睡觉 | 为生日宴会打包 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 打电话 | 做研究 | 回邮件 | 回邮件，浏览《纽约时报》 | 做研究 | 睡觉 | 动身去宴会 |
| 14:00 | 打电话 | 做研究 | 动身去开客户会议 | 和客户通电话 | 做研究 | 睡觉 | 动身去宴会 |
| | 查个人邮件，打电话 | 做研究 | 客户会议 | 和客户通电话 | 做研究，拖延！ | 准备去游泳 | E的生日宴会 |
| 15:00 | 和暑期实习律师见面 | 做研究 | 客户会议 | 个人邮件 | 开会 | 游泳 | 在泳池旁 |
| | 和暑期实 | | 客户 | | 做研 | | （待了 |

|  | 习律师见面 | 做研究 | 会议 | 做研究 | 究 | 游泳 | 很久） |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 16:00 | 工作，研究 | 开会，训练 | 客户会议 | 做研究 | 工时管理 | 游泳 | 宴会 |
|  | 工作，研究 | 开会，训练 | 开车回来 | 修改 | 整理办公桌，付款 | 游泳 | 宴会 |
| 17:00 | 工作，研究 | 开会，训练 | 打电话 | 见客户，社交活动 | 走路回家 | 游泳 | 宴会 |
|  | 工作，研究 | 回家 | 打电话 | 见客户，社交活动 | 走路回家 | 游泳 | 宴会 |
| 18:00 | 工作，研究 | 和E看电视 | 吃蛤会 | 见客户，社交活动 | 给E洗澡，送她上床 | 游泳 | 宴会 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 工作，研究 | 给E洗澡 | 吃蛤会 | 见客户，社交活动 | 给E洗澡，送她上床 | 开车回家 | 宴会 |
| 19:00 | 回家 | 给E睡前讲故事 | 吃蛤会 | 见客户，社交活动 | 定比萨饼 | 给E洗澡 | 宴会 |
| | 给E读书 | 在家工作 | 和E玩耍 | 见客户，社交活动 | 看电视 | 定外卖沙拉 | 宴会 |
| 20:00 | 晚餐做速冻比萨 | 在家工作 | 收拾房间，准备睡觉 | 见客户，社交活动 | 看电视 | 晚饭 | 回家：给E洗澡 |
| | 吃饭，看电视 | 在家工作 | 睡前阅读 | 吃晚饭，浏览文件 | 睡前阅读 | 看电视 | 送E上床 |
| 21:00 | 上床，读书 | 在家工作 | 看书 | 填贷款、保险金文件 | 睡前阅读 | 睡前阅读 | 睡前阅读 |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 读书 | 上网 | 睡觉 | 看书 | 睡觉 | 看书 | 睡前阅读 |
| 22:00 | 睡觉 | 读书 | | 看书 | | 看书 | 睡前阅读 |
| | | | | 睡觉 | | 看书（书不错！） | 睡觉 |
| 23:00 | | | | | | 睡觉 | |
| | | | | | | | |
| 0:00 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 1:00 | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| 2:00 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 3:00 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 4:00 | | | | | | | |
| | | | | | | | |

关于墨菲的168小时，我问了几个问题。第一，她最喜欢哪个时间段？“我比较喜欢锻炼的时间。”她在邮件中说道，而且她确实在工作日中有空余时间顾及个人任务。“在上一周的时间安排表中，我的确阅读了很多书籍，但那有两个原因：（1）觉得新买的电子书阅览器很新奇；（2）电视坏了！”

第二，在自己的168小时中，她想多做点什么事情？这个问题的答案很简单：多为女儿花点宝贵的时间。“我发现，一周中，我们在一起

的时间很有限，”她写道。早上墨菲穿衣服时，她们能一起度过几分钟。晚上回家之后，她觉得自己应该赶快给孩子洗澡、讲故事，然后才能工作、清洁或者做饭，尽管她承认自己从来没有做过饭。“我想晚上做饭，然后和丈夫共享晚餐，”她说，“就是不知道在我们俩的时间安排下，这能不能成为现实。”

第三，她想摆脱那些事情？一开始她想说购物、做饭和清洁，“不过事实上，这周这些事我都没怎么做，”她告诉我，“我想不出来什么想摆脱的事，除了一整天的工作！”但在目前的工作下，她不能作出这样的选择——不过我们可以想办法压缩她的工作时间。

接下来，我问她觉得在哪些事情上花费了太多时间。她的回答是，“工作时查个人邮件，工作时读新闻，”以及晚上有些漫无目的地荒废时间。当然，这其中部分原因是怀孕早期的阵痛，理所当然地会消耗精力。她需要大量的睡眠，尽管自己也承认，“我可能花太多时间准备睡觉了。”

我看了一遍墨菲的时间记录，把主要项目的时间都加了起来（“睡觉”这一项算到第二天早上；由于人们每个晚上睡眠的时间不同，这就使得有的天数总时间多于24小时，有的天数少于24小时。“个人护理”包括洗澡和吃饭）。这些加起来不能准确到168小时，因为人们总会忘记一些事情。她记录得有些散乱，所以分类也有点难，尤其是人们在同一时间做不同的事情。不过我们的结果比较合理。

**周一**

工作：9.0小时，睡眠：9.0，上下班：1.0，查电子邮件：0.5，阅读：2.5，给女儿读书：0.5（加上早上的那点时间），家务：0.5，个人护理：0.5

**周二**

工作：11.0，睡眠：7.25，上下班：1.0，看电视（加上照顾孩子）：0.5，阅读：0.5，照顾孩子加上管理：1.5，个人护理：0.5，上网：0.5

**周三**

工作：8.5，睡眠：9.75，锻炼：2.5，阅读：1.0，个人护理：2.5（包括医疗护理），和女儿玩耍：0.5，家务：0.5

**周四**

工作：10.0，睡眠：8.0，锻炼：1.0，上下班：0.75，阅读：1.0，个人护理：0.5，家务加上管理：1.25，查个人邮件：0.5

**周五**

工作：7.5，睡眠：9.5，锻炼（走路上班）：2.0，看电视：1.0，阅读：1.0，照顾孩子：2.0，社交活动：0.5，个人护理：1.0

**周六**

睡眠：9.75，锻炼：1.0，照顾孩子、家庭、社交活动：8.0，阅读：2.0，行程（单独）：0.5，个人护理：1.5，看电视：0.5

**周日**

睡眠：10.5，锻炼：0.5，照顾孩子、家庭、社交活动：10.5，阅读：1.0，杂务：1.0

通过研究她的时间利用情况，我得出了以下几个观察结果。墨菲的生活显然很忙，但是总体来说，她生活得非常健康。

在事业方面，她一周工作46小时（不算上下班、查看邮件或者单独

吃午餐）。这是很长的一周。她办公室的文化很难让她晚上早点回家，不过我发现她其实可以在白天找到一些灵活性。我还发现这46个小时中她有10个小时都花在社交活动中了。律师的确需要同他们的客户以及同事进行交流，但是如果工作太忙的话，这些交流时间可以进行削减。

尽管工作很辛苦，墨菲还是成功地保证了自己的睡眠时间。再加上小睡，她记录的睡眠时间多于63小时，也就是说每天整整9小时。睡眠时间到了怀孕的第四个月可能就会减少，这样她就能省出时间在晚上工作或者早起把时间留给女儿。

她锻炼的时间很多——整整7个小时，或者说一天1小时。对于任何人来说，这都是个不小的数目。她可以把瑜伽，负重走路上下班和跑步搭配得很好。多种选择可以使她保证较多的锻炼时间。曾经她抱怨根本没有时间看小说，现在她就像疯子一样阅读——9个小时——证明Kindle电子书阅览器是一个为发展看书习惯的好投资。对于家务、家政管理和杂务她没有撒谎，她的确没有花多少时间在这上面。总体来说，这是一件好事情，不过由于她想多抽出时间给全家人做饭，这个记录很可能还会增长。

这一周她没有花太多时间和孩子交流——大概4.5小时，主要是对孩子进行生理照顾，不过她花了更多的时间和女儿在一起（比如，一起看电视）。这个数字使她很不安，她需要在日程表里找到更多母亲和女儿交流感情的时间。然而，她确实利用周末的大多数时间同女儿和丈夫在一起，周六周日加起来她有至少18个小时和他们一起出去休闲。

我给了墨菲几个建议：

- 不要修电视。我猜测墨菲这周能够读9个小时书，锻炼7个小时很大一个原因是她只看了3个小时的电视。如果她的电视没坏，这些数字可能就会有很大的不同。

- 发挥创造性挤出更多的时间留给女儿。在大多数晚上，墨菲的确能见到自己的女儿，可是她很难和女儿度过轻松而有意义的夜晚。这是她成为律师事务所合伙人的第一年，她的同事年龄大多是25岁以上，30岁以下，而且他们都是单身。他们倾向于晚睡晚上工作，这基本上是她办公室里的工作时间。

然而，晚上并不是父母可以同孩子一起度过的唯一时间——尤其对年幼的孩子来说，他们都起得比较早。从墨菲的时间记录中我们可以看出，她从来没有在早上8点半前“真正”工作过，我建议她可以一周中抽出两个早晨留给孩子。墨菲可以在6点15分起床（确保前一夜按时睡觉），不管是穿牛仔裤还是其他衣服，在6点半准备好上班。之后她可以把女儿叫起来，然后和女儿度过两个小时的时间。她可以利用这段时间和孩子玩耍，最好之前就计划一下。读书？推车出去散步？去游乐场？用枕头靠垫搭建城堡？手工艺制作？之后她可以在8点半冲出家门。我怀疑不会有任何人发现她迟到。

另一个途径就是白天的休息时间。从她的时间表中我们看出，她似乎在午餐时间可以自由会见朋友。如果她女儿的时间安排允许的话，女儿有时可以成为她的“朋友”。尽管不能经常出现，但这对每个人来说都会是一个惊喜，而且似乎也不会有人抱怨她有一个小时没有工作。

- 逐渐作出改变，给家里做晚餐。有些人不想忙于做饭的杂务，而墨菲想给家人做饭。我建议她把一周做两次饭作为一个可以达成的目标。她可以尝试一些我在第七章中列的傻瓜菜谱，如天使细意面配大蒜番茄酱和沙拉。另一个满足她烹饪激情的做法是，周日炒一道菜或者炖一锅汤，然后下周加热两次，再加硬皮面包和事先做好的沙拉，做好一顿晚饭。或者她可以尝试一个慢煮锅。如果能从朋友那里借来一个，下周试着用两回，她就可以看到一个慢煮锅像Kindle电子书预览器一样，也是个好投资。不管怎么说，她还可以在丈夫购物之前列出要购买的配料，也可以上班休息时上网

买，这样她就能有一些很简单的烹饪选择。在大波士顿地区豆荚公司可以外送绝大多数的食品。

- 不要惊慌。像很多母亲一样，墨菲也把自己与只存在于神话中的理想“好妈妈”相比较。当刚给孩子穿上的鞋就被孩子脱下，“好妈妈”从来都不会生气，她每天都给家人做丰盛的晚餐，她在所有的照片上都注明时间，分好类。我从来没有遇到过这样的女人。的确，很多非高收入公司的女性也从来没有做过可爱的婴儿纪念册，或者每天坚持更新婴儿博客。尽管她很忙，而且正处于怀孕初期，墨菲依旧成功地给女儿安排了一个很棒的周末。她们拜访了亲属，去了游乐场，游泳，还让女儿尽可能地享受了生日宴会的快乐。

有时候，当我们太忙时，很容易就会产生一种远离生活的感觉。我认为墨菲通过练瑜伽帮助自己集中注意力的方法很好。不过，我还有另外一个建议，就是她可以利用上下班的时间来集中思考一些事情，而不仅仅让想法徘徊在脑海中。有什么好话题吗？列举让自己觉得幸福的事情。（“我有一个好工作！我有一个漂亮的孩子！我将再有一个孩子！我的身材保持得很好！）我还建议她利用走路的时间来设想一下20年后的她，设想那时更加轻松的生活。我还找了一些独守空巢的老人记录他们的168小时，我惊异地发现，他们每天都有很多休闲时间。

那么，墨菲怎样看待我的建议呢？“在时间的整体规划上面，我非常幸运，而且我的时间比我想象的要多——能提出这一点很有洞察力，”她在电子邮件中告诉我。她记录的这一周“不够典型，因为不知什么原因，它过得有点慢，同时今年全球总体经济萧条使得她的工作轻松了许多。我目前的工作并没有像我担心或者期待的那样艰巨，而且我要时刻记得利用目前的大好时光”。

她很喜欢早晨空出时间和女儿在一起的想法。“这样做不是很难，我很奇怪为什么自己没有想到，”她说，“我很喜欢事先计划的建议。”做

饭这方面可能会困难一些（很明显，在她给我邮件时，她丈夫又开始吃外卖沙拉了），不过她决定至少尝试做几顿简单的晚饭。

她喜欢“找时间集中精神思考现在和未来”的想法，“很高兴你说对了，我经常有那种远离自己生活的感觉。让我自己找到时间解决这个问题似乎有点难，所以有人能帮助我找出时间对我非常有帮助。”她把接下来几周的时间安排都打印了出来，并且研究哪些时间可以安排给女儿。“这让我很兴奋。”她说。

我的建议是否起作用了呢？接下来的两个月里，我又和墨菲联系了几次。一个正在进行的项目占用了她的大量时间。“因为工作一下子变得超级忙，所以我没有像期望的那样利用好早上给女儿的时间。”于是时间记录三周之后她告诉我，她发现自己7：30就出家门了。另一方面，“我在其他时间弥补，”她让女儿晚睡一小会儿，然后集中注意力给女儿洗澡，入睡之前再给女儿读书。墨菲还想出了另外一个方法来留出更多的时间：由于做时间记录几周之后，她家搬去了郊区，这加长了她上下班的时间，于是如果时间允许的话，她就会在家工作（理想的情况是1周1天），然后利用本应该是上下班的时间和休息的时间来同女儿交流。我们几周之前互通了邮件，那时她实际上也挤出了早上的时间——不再受怀孕早期的反胃作呕困扰，她起床更早，而且每周早上都能和女儿度过整整一小时。“不管你信不信，我们还做饭，”她说，“她喜欢搬凳子，还喜欢搅拌。”她的女儿还帮忙做鸡蛋，或者自制饼干的生面团。

然而，经证实，墨菲最成功的做法是坚持“思考自己的生活”。上下班时（现在是坐火车），她开始思考如何怀着一颗感恩的心，思考设定怎样的目标。她继续让电视机罢工，利用晚上的时间阅读、休息、为第二天做准备。“很奇怪，即使早晨我不留时间给女儿，也没有原来那样焦虑了”——那样她会更好地利用晚上的时间。她现在再也没有不切实际地期待自己每天从头开始给家人做丰盛的晚餐，而且每周做两次晚餐。“虽然只是意大利面、调味汁和煎蛋饼”，这也没什么不好。不如做

点简单的饭，把剩下的时间用来陪你心爱的人。花一个小时弯着腰一直搅拌意式调味饭，之后因为心爱的人不赶紧吃饭而发狂有什么好的呢？

没人说过拥有充实的生活是一件容易的事情。试图最大化地利用你的168小时是一个过程，它能帮你评估你目前的状态以及你想达到的状态。这两者有可能是一样的，也有可能不一样。如果不一样，你就得找出问题所在，以及可以改进的地方。

为了找出真人实例证实我的经验，我请了几十个像墨菲这样的人来记录他们的时间。之后我从头到尾研究他们的时间安排，并且试图想办法用他们想做的事情充实时间，然后去除那些不应该在时间安排当中出现的事情。本章后面还有两个“时间利用改进”的例子；你还可以在My168Hours.com找到其他的例子。显然，每周人们的时间安排都不一样。但是经过研究大量的时间记录，我意识到，没有人觉得任何一周是以典型模式度过的。对于生活，我们在脑海里都有自己的设定，于是具体到每一周的时间记录时，我们总会附加很多条件。当中我最喜欢的记录来自于我的弟弟。二十几岁的他在三藩市谷歌公司做软件开发师。经过计算，他一周工作40小时，锻炼11小时，睡眠53小时，把45小时的大片时间花在社交活动上，其中包括9小时的一对一会面，6小时和室友一起玩，8小时聚会晚餐，以及22小时的派对。当我询问他怎么会有帕里斯·希尔顿式的生活时，他马上就抗议，说这不是典型的一周。“每周晚上都有社交活动对我来说不常见。”他说。我明白，他的意思是说一般周二他会休息。

既然要改进他的时间利用，我向他提出一个建议，让他可以集中自己的休闲时间——为参加冬季两项竞赛而进行训练；他更进了一步，两个月后完成了一个短程三项全能比赛，不过最重要的是，我告诉他要享受生活。大多数人在成为父母之前，还不能在事业上进入管理层，或者还没有创立自己的公司，于是他们没有足够的闲暇时间纵情欢乐。当然，随后人们到了人生的下一个阶段就开始抱怨完全没有闲暇时间，这

样说也不符合实际。发展事业，创建家庭，同时能够利用好闲暇时间，只是变得更加复杂一些。虽然生活中有很多事情都很难，但是我们依然还是可以征服了它们。关键是，时间总是有的。面对任何你真正想做的事情，你都能找到时间。一旦你意识到这一点，你就可以停止无谓的焦虑，开始客观地看待数据，然后着手掌控生活，获得最充实的168小时。

下面是完成“时间利用改进”的程序：

**记录你的时间利用情况。**利用第一章后面的电子数据表（如果你在图书馆借阅此书，可以从My168Hours.com下载），也可以按自己的方法，用一个文字处理的文件或者小记事本，尽量完整、连续地记录下你的168小时。列举每一个主要类别上花费的时间（睡眠、工作、同孩子交流等等）。如果你认为你的时间记录不典型的话，那么就再记录一周。不过要一直牢记，如果一件事情对你很重要，你总会为之找到时间。那些真正在乎锻炼的人，出差时也会带着跑步鞋，而且会住在提供跑步机的旅馆。那些真正在乎同孩子交流的人，会在固定时间给孩子打电话，给每一个孩子写个人邮件、跟孩子们讨论他们的生活。

**创造你的“100个梦想清单”。**这是第二章中职业规划教练凯瑟琳·塞尼萨–莱文要求客户做的练习。尽可能多思考“我想用我的时间做什么（或成为什么）”这个问题的答案。有时候你想出的答案很有深度——例如，获得诺贝尔奖的桂冠；有时候答案更简单一些，例如，“每周为家人做两次晚饭”。对于长期的规划，你应该制定可执行的步骤和方案，并且估算每一步所需的时间，如果可能的话，最好以小时为单位。人的一生只不过是不断重复的168小时。完全按照意愿，创造一份清单，让清单囊括所有对你来说有趣或者有意义的活动。这样做能帮你找出对你来说重要的事情，并且能让你把它们填进自己的日程表。

**找出你的核心竞争力。**有一些事情你可以做到最好，而他人几乎无

法赶超你。如果你有适合自己的工作——叩击你的内心动机，给你很多自主权，并最大化地挑战你的能力——这三项当中至少有一项符合你的工作状况。核心竞争力还包括照顾你的家庭成员和其他心爱的人，利用你擅长并且享受的方法，滋养自己的灵魂、大脑和身体。为你的核心竞争力列一份清单。你的168小时中，有多少时间投入到这些事情当中去了？又有多少时间你投入到其他事情当中？

**重新开始。**这一项更多的是精神上的突破。对于墨菲的时间安排，以及本章后面的时间利用改进实例，我都保存了他们的生活基调。因为从我的经验来看，人们的习惯都有其形成的缘由。虽然他人对我们时间利用的研究和提出的相关建议，能够使我们受益，但是“辞掉目前的工作”或者甚至“搬到另外一个地方”这些事完全需要你自己规划。如果你自己实施“时间利用改进”的话，那么你真的可以把你的时间记录归为零。168小时当中所有的项目？除了睡眠和吃饭（同时确信孩子也这样做），你可能没必要做任何其他事。其他事情都是你的选择。不同的选择可能产生不同的结果。如果你想在日程表中保留一项活动，就要意识到这是你自己的决定。

**以核心竞争力时段充实你的168小时。**大体上找出哪个时间段你想工作，哪些时间段你用来睡觉、照顾家人和朋友，以及充实自己——例如，按计划参与锻炼、志愿服务、宗教活动这些休闲活动。至于你“100个梦想清单”上的长期规划，为每一个可行的步骤安排固定的时间段。比如，如果你想完成半程马拉松比赛，并且本来就经常跑步的话，你需要每周安排5个小时的跑步时间，坚持3个月；如果你从未参加过任何体育活动，那么你应该坚持6个月。如果你想自己开一家公司，那么尽最大努力找出几百个可行步骤（最开始的步骤：从成功者那里获取点建议），并且估算出每步要花费的时间。

看看你的日历，寻找空闲的时间把这些活动安排进去。对于那些有固定工作时间（例如9点~下午5点，或者8点~下午6点）的人来说，他

们往往能在早晨、上下班时间、午餐休息、晚上以及周末找到时间来填充非工作核心竞争力活动。如果你工作日真的要工作12小时，你最好把工作分散开（7点半~下午5点半，或者8点半~下午10点半）来安排其他活动，即使你确实需要长时间工作，例如从早晨8点到晚上10点，你依旧可以在早晨为孩子读45分钟的书。午餐时和朋友一起负重走路，晚上同伴侣在门廊看上半个小时的星星，这样从个人的角度来讲，时间没有全被浪费掉。很少有人能连续几天每天都工作14小时，在那些相对轻闲的工作日中，你甚至还可以安排更多的休闲活动。你总会找到时间。

**忽视、最小化或者外包其他所有事。**我问过所有的实验对象，他们想摆脱的事情是什么，以及他们如何填“我在______上花了太多时间”。如果你准确记录你的168小时，你很可能会被你在一些事情上所花费的时间量所吓到。波士顿地区的作家C·K·罗易为我做了时间记录，并称之为“一次痛心的经历”。由于我看过很多其他人的记录，我没有觉得她的记录有多坏，但当她得知自己每天花费5小时，甚至更多的时间在Facebook和推特（Twitter）上面小憩的时候，她觉得很尴尬。意识到这一点就会对她有帮助；周末，她工作时就能更加集中注意力。其他引起时间浪费的原因还包括看电视、干家务、查邮件、在房子里闲逛（例如本不打算买沙发，还看Crate & barrel商品目录），以及过度照顾自己。你确实早晨需要穿好衣服，但这不应该是花费30分钟、充满困扰的过程。

先把简单的项目消灭掉，再想办法把复杂的时间陷阱最小化。你的孩子真心喜欢参加他们的课外活动吗？还是用来讨你喜欢的？你是否做太多项志愿者活动，从而占用了你大量的时间？你的整个部门真的需要每周都开一次会，或者白天开电话会议吗？也许你可以发挥创造力外包你的事务。例如，如果你在高中教英语，你可以同学校协商，雇英语专业研究生来帮助你批改作文——这样，你既可以节省自己的时间，又能加大学生的写作量。

**运用点滴时间，享受点滴乐趣。**制作一张列表，写上耗时不到30分钟，甚至不到10分钟，却能让你开心或者你觉得有意义的事情。墨菲在上下班的途中计算自己的幸运之处。罗易想学法语，于是我建议她把在浏览Facebook网站耗用的15分钟换成浏览法语网站。的确，15分钟时间不长，但是人类心理就是很有趣。我们总是认为短期活动花了很长时间，这就是人们总迟到的原因。而需要长期坚持的活动，我们又总会低估它们最终占用的时间。如果你每天花15分钟，每周坚持5天，老老实实地真心练习法语对话，一年之后你去法国就不会太担心了。

**必要时作出调整。**生活在变，计划也在变。你的“100个梦想”清单也会变。定期核对一下——也许一周一次，看看你的周计划是否是你想要的。如果不是的话，从168小时中拿出1小时想想怎样改变，这样做比在担忧中度过另外167小时效率高得多。

这一步作为最后一步非常重要。因为利用168小时构造理想生活需要高度自律。你总会遇到各种诱惑，把你拉回旧习惯中。如果你认为评判你是否完美的标准是，你的房子看起来是否完美，那么想降低家务标准就难了。寒冷的早晨起床跑步也很难。思考和孩子一起做什么活动，比简单地打开电视需要花费更多精力。当你决定集中精神想出点子时，总会有人来打断你的思路。你的新公司——为了实现你的核心竞争力而成立，可能一开始盈利并没有达到你的期望值，这也会消磨你的意志。孩子学校基金会的会长，要求孩子家长必须亲自为食物义卖烤点什么东西，而且完全不接受你想直接写一张支票的做法。虽然你的祖母曾经要养育六个孩子，可是她每天6点钟总能为家人做好热气腾腾的晚饭。听到电话那头的祖母这样说时，你可能在上班高峰期，你可能已经忘记为一周为家人准备几顿简单的饭菜。你的同事可能对你说，作为妈妈，你可以下午5点钟就下班，可是他从来没见过男性职员这么做过，不过，你可以晚上8点到10点再工作一段时间，这样你的实际工作时间就能超过你的同事。你的配偶由于某种原因不能参加定期约会，声称自己别无选择。

你不应该期望安排时间很简单，起码一开始不是。希望这章后面的两个时间利用优化实例以及My168Hours.com上的实例能够给你一些启发。不过，即使你觉得这个过程很难，我依然有个好消息：随着练习我们会做得越来越好。练习的目的之一是评价你的时间利用哪里出了问题，之后制定战略解决问题。过了一段时间后——每周168小时的时间——创造一份完美充实的生活似乎就不那么难了。你作出的任何改变总比什么都不做要好，而且要建立良性循环。如果你晚上为了和伴侣交谈而关掉电视机，你的睡眠会更有质量。如果工作时精神更集中，你就能在更短的时间内完成更多的任务，并且能更早回家。如果能早点到家，你将有更多的精力和孩子们玩耍。如果你能和孩子们度过快乐的时光，电视机的吸引力似乎就会变小。良性循环一直会自动进行，直到最后，你最初所向往的生活就是你在这168小时中所拥有的。

## 更多时间利用优化实例

### 布莱恩·勃兰特：在充实的生活中寻找安静的时间和夫妻时间

布莱恩·勃兰特是得克萨斯州多站点恩典社区教堂的首席牧师。他有三个孩子，一个13岁，一个10岁，一个6岁。他同时还经营着一家健身公司，公司名叫“顶点策略”。工作时，他把大多时间花在解决公司职员和教会教众的需求上；在家时，他把孩子作为重点。他的工作性质让他可以兼顾工作和孩子，他热爱自己的工作和家庭，但是他觉得自己的时间表没有给祈祷和妻子留下太多时间。他想为这两项活动找到更多的时间，并且他知道，达到这个目标，需要自己在工作中和家庭提高效率。提高工作效率的同时，他不想牺牲工作——真心面对那些他指导的人和来找他咨询的人。他还想找到阅读时间。

下表是2009年7月某一周他的时间利用记录（GCC是恩典社区教堂，SSG是他的公司，LT指的是泰勒领导者项目，他作为此非营利性

社区服务组织的董事会一员，FB是Facebook）：

| | 星期一 | 星期二 | 星期三 | 星期四 | 星期五 | 星期六 | 星期日 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5:00 | 睡觉，起床 | 睡觉 | 睡觉，起床，写邮件 | 睡觉 | 睡觉 | 过早起床 | 睡觉 |
| 5:30 | 回邮件，FB | 睡觉 | FB，邮件，SSG | FB，邮件 | FB，邮件 | 看电视，FB，邮件 | 睡觉 |
| 6:00 | 锻炼 | 查邮件 | 锻炼 | 准备出门，开车 | 锻炼 | 看电视，FB，邮件 | 睡觉 |
| 6:30 | 锻炼 | SSG：调研城市项目 | 锻炼 | 打网球 | 锻炼 | SSG：开始写材料 | 睡觉 |
| 7:00 | 锻炼，准备上班 | SSG：为董事会培训做调 | 锻炼，洗澡 | 打网球 | 洗澡，开车 | SSG：写材料 | 看新闻，邮件，FB |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 研 | | | | | |
| 7:30 | 开车去GCC，早饭 | 洗澡，剃须，早饭，开车上班 | 开车去上班 | GCC：开车，领导才能培养项目，作指导 | GCC：作指导 | SSG：写材料 | 看新闻，邮件，FB |
| 8:00 | GCC：同国际牧师见面 | GGC：为职员评估做准备 | GCC：在收容所开会 | GCC：作指导 | GCC：作指导 | SSG：写材料 | 和孩子看电视，准备早餐 |
| 8:30 | GCC：同国际牧师见面 | GCC：协助同事 | GCC：在收容所开会 | GCC：作指导 | GCC：作指导 | 园艺工作 | 早餐 |
| 9:00 | GCC：邮件、FB、同职员交谈 | GCC：职员评估 | GCC：在收容所开会 | GCC：作指导 | GCC：作指导 | 园艺工作 | 写材料 |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9:30 | GCC：邮件、FB、同职员交谈 | GCC：职员评估 | 开车去办公室，吃早餐 | GCC：作指导 | GCC：作指导 | 园艺工作 | 写材料 |
| 10:00 | GCC：处理人事问题 | GCC：职员评估 | GCC：见雇员 | GCC：作指导 | GCC：邮件，职员 | 早餐，FB | 准备去教堂，看儿子看电视 |
| 10:30 | 家人来找（很少出现） | SCC：给调研项目立商标 | GCC：见雇员 | 开车，GCC：回邮件 | GCC：和助理见面，处理项目 | 和家人一起游泳 | 开车去教堂 |
| 11:00 | GCC：Lindale项目 | GCC：回职员邮件 | GCC：会议，邮件，开车去和老人见面 | GCC：和职员吃饭 | GCC：项目 | 和家人一起游泳 | 教堂活动 |
| 11: | GCC：Lin | SSG：准备 | GCC：和老人吃午餐，和 | GCC：婚礼仪式的 | GCC： | 和家人一起 | 教堂 |

| 30 | dale项目 | 见BGCET | 候选人见面 | 公关项目 | 项目 | 游泳 | 活动 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12:00 | 同朋友吃午餐 | GGC：为管理层会议做准备 | GCC：和老人吃午餐，和候选人见面 | GCC：婚礼仪式的公关项目 | GCC | 和家人一起游泳 | 教堂，开车回家 |
| 12:30 | 同朋友吃午餐 | 开车，打电话 | 帮助房子被树砸到的职员 | 为晚上做准备 | 打电话，邮件 | 午餐 | 休息，午餐 |
| 13:00 | GCC：项目 | SSG：BGCET会议 | 帮助房子被树砸到的职员 | GCC：讨论职员问题 | 午餐 | 家庭时间 | 午餐 |
| 13:30 | GCC：项目 | SSG：BGCET会议 | 帮助房子被树砸到的职员 | 邮件 | GCC：为会议写材料 | 小睡 | 和女儿小睡 |
| 14 | GCC | 开车 | 帮助房子 | GCC：解 | GCC： |  | 和女 |

| :00 | ：邮件 | ，打电话 | 被树砸到的职员 | 决职员问题 | 准备电话会议 | 小睡 | 儿小睡 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14:30 | GCC：和同事讨论 | GCC：和DC（老板）见面 | GCC：收发邮件 | GCC：邮件，上Facebook | GCC：开电话会议 | 小睡 | 和女儿小睡 |
| 15:00 | GCC：准备明天的会议 | GCC：和X团队见面 | GCC：回电话 | GCC：邮件，和助理见面 | 电话会议，和LT董事会成员见面 | 家庭时间 | 和儿子一起锻炼 |
| 15:30 | 开车去开会 | GCC：职员讨论 | GCC：回电话邮件，FB，Twitter | GCC：职员问题 | 和LT董事会成员见面 | 家庭时间 | 和儿子一起锻炼 |
| 16:00 | SSG：同潜在客户会面 | LT董事会准备活动，回邮件 | GCC：回电话邮件，FB，Twitter | GCC | 邮件 | 家庭时间 | 和儿子一起锻炼 |
| 1 | SGG | 为Nex | GCC： | | GCC： | FB， | 和儿 |

| 6:30 | ：同潜在客户会面 | us准备，回邮件 | 回电话邮件，FB，Twitter | 邮件 | 总结一周工作，准备下一周 | 邮件，开始写下一篇材料 | 子一起锻炼 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17:00 | 回家，回电话 | 开车回家，家庭讨论 | 开车回家，做晚餐 | 参加商会活动 | 开车，打电话 | 家庭时间，休息 | 洗澡，吃零食 |
| 17:30 | 休息 | 和儿子锻炼 | 和孩子吃晚餐 | 参加商会活动 | 和安约会 | 休息 | 开车去小组讨论 |
| 18:00 | 和家人吃晚餐 | 和儿子锻炼 | 准备送孩子出去过夜 | 开车回家，和家人去串门 | 和安约会 | 家庭晚餐 | GCC：小组讨论 |
| 18:30 | 和孩子一起看电视 | 锻炼，准备吃晚餐 | 带孩子去游泳池 | 家庭时间，看电视 | 约会，和孩子串门 | 家庭游戏 | GCC：小组讨论 |
| 1 |  | 玩Wii |  |  |  | FB， |  |

| 9:00 | 看电视、写SGG文书 | 高尔夫球（电子游戏） | 游泳池 | 家庭时间，看电视 | 家庭游戏 | 邮件，打电话，GCC | GCC：小组讨论 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19:30 | 看电视、写SGG文书 | 和家人吃晚餐 | 游泳池 | 送孩子上床 | 家庭游戏 | 写材料，看电视 | GCC：小组讨论 |
| 20:00 | SSG：写完并上交了文章 | 看电视，和儿子玩游戏 | 和家人看电视 | 和安一起看<br>电影 | 家庭游戏 | 写材料，<br>看电视 | 停车拜访朋友，开车 |
| 20:30 | 准备让孩子上床 | 送孩子上床 | 和家人看电视 | 和安一起看<br>电影 | 家庭游戏 | 和家人看电视 | 送孩子上床 |
| 21:00 | 送孩子上床 | 看电视，和安交谈 | GCC：阅读领导才能培养项目材料 | 和安一起看<br>电影 | 送孩子上床 | 送孩子上床 | 邮件，FB，看妻子 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

| 21:30 | 看电视，和安谈话 | 看电视，和安谈话 | GCC：阅读领导才能培养项目材料 | 和安一起看电影 | 和安去串门 | 看电视，和安谈话 | 邮件，FB，看妻子 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 22:00 | 看电视，和安谈话 | FB，和安谈话 | 睡觉 | 睡觉 | 和安一起串门 | 看电视，和安谈话 | 睡觉 |
| 22:30 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 23:00 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 23:30 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| | | | | | | | |

| 0:00 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 0:30 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 1:00 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 1:30 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 2:00 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 2:30 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 3 | | | | | | | |

| :00 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3:30 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 4:00 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |
| 4:30 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 | 睡觉 |

**勃兰特时间利用的优点**

勃兰特能在繁忙的生活中抽出时间坚持锻炼，这点很好。他几乎早晨都锻炼身体，还在周末安排积极向上的活动，例如和家人一起去游泳。儿子经常是他的锻炼伙伴——他们可以更多地尝试这种方式，作为一种不同事务优化组合的练习。家庭游戏也是个好主意。除此之外，他还成功地安排和妻子约会，他还找出一个晚上的时间和妻子一起去看电影。他的工作时间保持在合理的范围之内：50~55小时（其中一些时间能不能归为工作时间有待商榷，例如查邮件以及上Facebook的时间）。针对与他的两份工作，能做到这样着实不易。作为一位牧师，他得去解决一些类似树倒在谁家房子上的这种事情，而且周末时他要保证

别人能找到他。而作为一个企业管理者，工作可以无限地扩大，占据所有的空闲时间。根据我的推算，他的睡眠时间也比较合理，达到52.5小时。他为了锻炼早晨起得很早，他每晚在10点半前入睡。

**优化建议**

勃兰特和妻子在一起时精力要更集中些。同大多数人一样，他的一些时间也很难进行归类，因为他经常同时做几项活动。他有的条目是“查邮件、Facebook和去看妻子”。三心二意总是能让我们感到时间缺乏，但实际上并没有那么严重。我建议他在孩子入睡了之后不要打开电视机，而是花至少30分钟认真和妻子交谈，余下的时间可以读书。任何邮件都可以等到第二天早上再查看。

牢固的婚姻不仅依靠夫妻双方大量的共处时间，同时还依靠一些小的、充满爱意的互动。白天勃兰特可以多给妻子打几个电话。如果工作时发现有5分钟的空闲时间，他可以打电话问问妻子在做什么，或者仅仅简简单单地给她发一条“我爱你”的短信。

虽然勃兰特安排了很多家庭活动（例如一起去游泳，安排晚间游戏），但我认为他们还可以挑战自己，一周中抽出一个晚上，不看电视，利用省出来的时间做一些有意义的活动。可以成立读书小组。年长一点的孩子和家长可以分开读书，然后再找一个人给最小的孩子读书，之后抽出一个晚上全家人一起讨论书中的章节。很多经典系列图书，如C·S·路易斯的《纳尼亚传奇》就适合各个年龄段的读者。

勃兰特认为对于一个牧师来说，祈祷是非常重要的。于是我建议他将祈祷的时间放在洗澡时。我们都会洗澡，所以我们可以好好利用这段时间。这是习惯的问题。可行方法之一是，利用前一两分钟背诵祷告词，这样他就不用思考自己要和上帝交流的内容。还有一些人一边锻炼一边祈祷——例如，跑步的时候，每跑一英里就祈祷一次，祈祷自己会变得更好。勃兰特想知道自己指导和处理教众咨询的义务能不能有新的

形式。很显然，和他人进行有质量的交流时很难做到“有效率”。不过这些环节也有一些提高效率的方法。他可以提及日程表的另外一个约会，或者说“我非常期待接下来的这一个小时”来为谈话定一个结束时间。同样，如果人们总是问一些同样的问题，他还可以准备一个“常见问题”清单，那么人们可以有备而来，使谈话更集中于他们独特的问题上。他应该尽最大努力安排时间。我建议他不要在教堂和公司之间过多转换。他没有经常这么做，但是如果可能在特定时间段集中与他人谈话，就可以节省很多中间过渡的时间。他可以为这两个角色安排战略思考时间——1~2个小时不受打扰的时间（没有邮件、电话和Twitter），利用这段时间思考重要的问题是什么，以及如何解决它们。

**勃兰特对以上建议的回应**

除了发现自己无法避免在工作时“转变”角色，他的回应总体来说是积极的。不过几周之后，他发了一封邮件说：“我保持了一个好记录。我更多在洗澡、剃须和开车时祈祷。”有一天早上，他起床之后，“过了极其美好的一小时，在朝阳的沐浴下一边散步一边祈祷。”他决定更积极主动地给妻子打电话。“我几乎每天都要花5~10分钟开车去和人会面，于是我经常利用那段时间和妻子通个话，问问她在干什么，”他说。他决定为一些约会事先定好结束的时间，尤其是那些和教徒的会面。“这么做节省了很多时间，而且也没有降低谈话的质量，”他说。结果他发现，他其实可以胜任这些角色之间的转换。他在不同的时间作出了不同的安排，并且有意识地克制自己，在当前的计划没有完成之前，不去干别的事情，不去查邮件或者回复电话。除此之外，最终他也给自己找到了阅读时间，自从记完时间日志后，他已经读完了两本书。现在，晚上他不像以前看电视或者查邮件，而是打开一本书，并且“去健身房我也拿着一本书，一边骑健身自行车一边看，”他说，“当你把这些细节都整合在一起，它们真的能让你的生活发生很大变化。”

**安德鲁•雷利：在工作和家庭之间找到平衡（而不是混淆两者的界**

限）

来自佐治亚州萨凡纳市的安德鲁·雷利，是一个大忙人。他不仅运营一家名叫联合网络的网站创建公司，还是三个未成年男孩儿的单亲父亲，一个8岁，一个7岁，一个5岁。虽然自己经营这家公司为他创造了很多灵活性，但这也带来了它的挑战：他告诉我，他总是“同时做至少两件事情”。2009年夏天，这个问题尤其严重。他几乎没有时间照顾孩子。之前他雇佣了一个孩子们都喜欢的保姆，但是当保姆意外辞职时，孩子们情感上都受到了打击，于是他再也不敢雇佣保姆了。他想用更短的时间结束自己的工作，找出更多的时间和孩子们在一起。

下表是2009年7月中的一周他的时间安排（UWW是他的公司；WBB是WebsiteBuildingBook.com，一个介绍建设商业网站的网站；BPS是BestPlasticSurgeon.biz，一个推荐医生的网站。后面两个网站应该算是这个单亲爸爸的被动收入）。

**雷利做法中的可取之处**

雷利总担心自己对待孩子不够用心，其实他和孩子一起做了很多有趣的事情，比如一起去海边、在雨中玩耍、一起去遛狗，还有早晨亲密地抱在一起睡觉。他努力做这些事情，尽管他计算自己那周工作的时间有可能超过了40个小时。

**改良的建议**

他为工作和家庭之间的平衡作出了很多努力，而这也提出了一个问题：为什么他对于时间的利用感到压力非常大呢？通过与他的交流，我了解到，雷利觉得自己的每一个项目似乎都永远不能结束一样。他的孩子总是不断地打扰他（于是有了像“杂活，孩子，看电视新闻”这样的条目）。他会丧失耐心，之后孩子们会对他不满，然后更想打扰他。由于每次都不能专注于一件事，他就会觉得哪件事情都没做好。这一压力导

致他晚上看电视看到很晚直至最后自己能放松下来为止，而这样做又导致他每晚的睡眠不足（6~7个小时），不能很理想地照顾三个精力充沛的孩子。

| | 星期二 | 星期三 | 星期四 | 星期五 | 星期六 | 星期日 | 星期一 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5：00 | | | | | | | |
| 5：30 | | | | | | | |
| 6：00 | | | | | | | |
| 6：30 | | | 躺在床上工作 | | | | |
| 7：00 | | 抱着孩子睡觉 | 同孩子交流，玩耍 | 同孩子交流 | | | |
| 7：30 | 同孩子交流 | | | | | | |
| 8：00 | 给孩子洗澡，穿衣，吃早饭 | | 早饭 | | | | 公司里的急 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 事 |
| 8：30 | 洗盘子，查邮件，和孩子在车库里玩 | | WBB工作，和孩子在一起 | 洗澡，早饭 | | 和孩子交流 | 给孩子吃早饭 |
| 9：00 | UWW工作，和孩子玩 | 和孩子吃早餐，和姐姐谈话 | | UWW工作 | 和孩子交流 | | UWW工作 |
| 9：30 | 工作，和孩子玩 | 工作，查邮件，孩子 | | 去开会 | | 早饭 | |
| 10：00 | UWW工作，和孩子玩 | BPS/BCD网站清理，WBB工作，定香烟 | | | | 解决孩子的问题 | |
| 10：30 | BPS工作 | UWW工 | | UWW会 | 早饭 | Xbox修 | 和孩子 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 作，孩子 | | 议 | | 理问题 | 去购物 |
| 11：00 | 洗衣服 | | WBB工作，和孩子出去 | | 和孩子一起遛狗 | | |
| 11：30 | | BPS工作 | WBB工作，孩子 | | | 和孩子一起遛狗 | UWW工作 |
| 12：00 | UWW工作 | 和孩子一起玩 | | 去开会 | | 带孩子去吃汉堡王 | |
| 12：30 | BPS工作 | | | BPS会议 | WBB工作 | | |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 13：00 | 做午餐，开饭 | 和孩子一起吃午餐 | 和孩子一起吃午餐 | | | | |
| 13：30 | 洗盘子，准备晚餐 | UWW工作 | WBB工作，孩子 | 去银行，回家 | 和孩子吃麦当劳 | 带孩子去商店 | 接表弟K |
| 14：00 | UWW工作，孩子 | BPS工作 | | | | | UWW工作 |
| 14：30 | 和哈特福德谈话 | UWW工作，孩子 | | WBB工作，孩子 | | 带孩子去吃冰激凌 | |
| 15：00 | BPS工作，做饭 | 和孩子在一起 | | | 工作上的杂事，孩子 | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ，吃饭 |  |  |  | ，电视新闻 |  |  |
| 15：30 | 思考、讨论WBB业绩，看新闻 | 各种项目的工作 |  |  | 洗澡 |  |  |
| 16：00 | 读新闻，准备带孩子去海滩 |  | 和孩子玩电子游戏 |  | 和孩子们在雨中玩 | UWW工作 |  |
| 16：30 | 带孩子去海滩 | WBB工作，孩子 | 和孩子们在雨中玩 |  |  |  |  |
| 17：00 |  | WBB工作 | 带孩子去游泳，晚餐 | 准备带孩子出去 | 小睡，在室内玩 |  | 为K的生日购物 |
| 17：30 |  |  |  | 吃晚餐和冰激 |  |  |  |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 凌 | | | |
| 18：00 | | 去接汤马森，带孩子晚餐 | | | | 和孩子一起吃晚餐 | K的生日宴会 |
| 18：30 | 吃冰激凌 | | | | 收拾房间 | | |
| 19：00 | 给孩子洗澡，穿睡衣 | 和孩子一起<br>购物 | | BPS工作，孩子，看电视 | 洗碗 | 和孩子一起玩 | |
| 19：30 | 做饭，吃饭 | | | 和孩子看电视 | 吃晚餐，收拾 | 和孩子一起看电影 | |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 20：00 | 和邻居、表弟K交谈 | 看新闻，工作上的琐事 | WBB工作，孩子，看新闻 | | 看电视 | | |
| 20：30 | BPS工作，和孩子看电视 | | | 小睡 | | | |
| 21：00 | 和母亲、客户、小贩聊天，看新闻 | 和孩子一起玩 | | | | | |
| 21：30 | | | UWW工作 | 和孩子一起玩 | | | |
| 22：00 | BPS工作 | 看电视，工作琐事 | 玩游戏 | 送孩子上床 | 送孩子上床 | 送孩子上床 | 送孩子上床 |
| | | | | 电视、网 | 看电视 | UW | WB |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 22：30 |  |  |  | 上新闻 | ，工作琐事 | W工作 | B工作 |
| 23：00 | 关电脑，看电视 |  |  | 和J玩电子游戏（睡不着） |  |  | UWW工作 |
| 23：30 |  |  |  |  |  |  |  |
| 0：00 |  |  |  |  | WBB工作 | 上床 |  |
| 0：30 | 睡觉 | 睡觉 |  |  |  |  | 上床，看电视 |
| 1：00 |  |  | 睡觉 | 开电视 |  | 睡觉 | 睡觉 |
| 1：30 |  |  |  |  | 上床 |  |  |
| 2：00 |  |  |  | 睡觉 | 睡觉 |  |  |
| 2：30 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

| 3：00 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3：30 | | | | | | | |
| 4：00 | | | | | | | |
| 4：30 | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| 总数 | | | | | | | |
| 睡眠 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6.5 | 7 | 7 |
| 工作 | 5.5 | 6.5 | 9.5 | 6 | 3 | 2 | 8 |
| 家庭 | 3 | 5 | 5 | 6.5 | 9 | 10.5 | 4 |
| 休闲（看电视，运动健身，社交活动） | 2 | 3.5 | 2.5 | | | 1 | |
| 旅行 | | | | 2 | | | |
| 家务 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| | | | | | | | |

| 其他 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

很多家长——尤其是那些可以在家工作的家长包括雷利，经常欺骗自己，因为他们的时间根本不能做他们所预想的那么多事情。雷利需要集中精力用来工作，或者照顾孩子。如果他在日程表中划出相应的时间段，我敢说他不仅能把周工作时间从40小时降低到30个小时，而且他的孩子也能更快乐。

等孩子们上了学（三个孩子秋季开始时都会上全日制的学校），这样时间安排能更容易些。一周中，他有三天从上午9点工作到下午2点半，剩下的两天工作日可以送孩子去参加课后活动后，从9点工作到下午4点。他想让孩子更多地参加课外活动，让孩子更多地接触同龄人，同时也为他赢得30个小时不受打扰的工作时间。如果有一周他比平时忙，需要多工作几个小时，他可以在孩子们睡后再工作一段时间，或者找两个晚上让男孩们看一部电影。

我还建议他考虑抽出两个小时（在这段时间孩子在学校）用来单独锻炼。虽然雷利生活中有很多时间用来活动，比如遛狗、游泳以及和孩子玩耍，但是这一“独处时间”能让集中自己的精神，而且还有助睡眠。晚上他可以关掉电视以补回工作的时间，或者在孩子们看电影的那两个晚上工作。此外，我建议他在不工作的夜晚也不要看电视，而是阅读。其实，电视放松身心的功效没有人们想象的那么大。

这些都能给他提供更多时间以专注于工作，那么孩子怎么办呢？从时间记录的显示来看，雷利同孩子们在一起的时间大多都不是他所期望的那种高质量的交流。他在查邮件时，如果孩子进来问他问题，他会把孩子赶走。有的时候他匆匆忙忙地给孩子们找出零食、打开电视，或者打开Wii（一种电子游戏）然后赶回去解决客户的项目。我建议他从下午2点半开始到孩子睡觉之前彻底关掉电脑和其他收发邮件的设备，或者根据不同的计划，从下午4点开始这样做。如果他能够高效工作，那

么工作中出现突发情况的可能性就不大。在这段时间，他可以照顾孩子，一起去游泳，一起去公园玩等等。他应该事先把这些事情都计划好，在社区里找一些男孩感兴趣的活动。晚上的时间可以用来家庭聚餐、做功课和读书。

当然，还有一个问题：剩下的夏天时光应该怎么安排呢？鉴于孩子们不久就要上学了，我建议他尽最大的努力，在早上给孩子划出整块的时间，之后向孩子们解释爸爸下午需要安静工作的重要性，那样孩子就可以自己在后院或者自己的房间里面玩耍。由于开会的时候，雷利也雇保姆，所以为了自己的成人休闲时间，我建议他每周还是找钟点工。当我们有个人空间时，才能更好地利用其他时间来爱护家人。

**雷利的反馈**

雷利尝试减少一心多用的时间，为工作和孩子设定不同的时间段。几周后，在他的孩子开学前，我们又碰了次面，当时他已经养成习惯，每天和孩子们花3小时在海边玩耍。回到家后，孩子们都能安静下来，因为他们知道爸爸要工作了。“我和他们玩耍时，我把注意力都集中在他们身上，这样在工作时，他们也更少地打断我，”他说，“最令人开心的结果是，我的孩子比原来快乐多了。”的确，他的时间安排改善了很多，而且生活有了更多的乐趣，他几乎都不想让孩子们的开始新学年了。

在我的“工作团队”和“家庭团队”的支持下，才有了本书。

在工作方面，我的经纪人艾米莉·斯图亚特从最初我有写本书的想法时就非常支持我。2007年9月，我们去看电影时，一起讨论了一些基本的概念，她一整年都在为这本书的出版忙里忙外，最后这本书终于得到了出版的机会。Portfolio公司的副总兼出版和市场主管，威尔·威瑟，读到了我写的一篇杰夫·科尔文的《哪来的天才》美国版的评论，出乎意料地给我写了一封邮件，说他很喜欢我的评论，问我有没有出书的想

法。我回答，我正有此意。我同他和编辑大卫·莫德维尔见了面，一起讨论了材料的组织方式，得到了从168小时出发的角度，最终决定赌一把。布洛克 ·凯利在编辑的过程中做了很多工作，去除了很多多余的被动语态，并使我的行文更为流畅。我非常感激她最初对这本书的兴趣；当你的编辑喜欢你刚刚交的稿件，写作也能变得更加容易。此外，我还要感谢Portfolio其他的团队成员，包括碧娜·卡姆兰尼、艾米 ·希尔、埃莉丝·斯特朗金、诺维尔什和他的同事。 他们为这本书的编辑、设计和印刷作出了很大贡献；乔·佩雷斯设计了封面；阿曼达·普利兹克和尼克·欧文在本书的宣传上做了很多工作。

我非常感谢那些过去几年，针对我在时间利用、事业和家庭经济方面的看法写过文章的编辑，包括《今日美国》的约翰·斯尼夫和格兰·由纪江，《华尔街日报》的内奥米·雷利，曾在《科学美国》的伊万·欧安斯基，《城市杂志》的布莱恩·安德森和团队的其他成员，《双重思考》的雪儿·米勒，以及《赫芬顿邮报》的团队。非常感激丽萨·贝尔金通过她在《纽约时报》的“妈妈的负担”博客为我搭设了一个平台，使得更多的人对我的书感兴趣。我还非常感谢一些人，他们都可以利用的大量社会学调查成果。其中很大一部分都要归功于美国时间利用调查，而且许多研究者（尤其是约翰·罗宾森和苏珊娜·毕安奇）研究成果，为深入了解美国家庭和社会做出了贡献。

我尤其感激那些同意接受采访的人，以及保持168小时时间记录的人。虽然我通过社交关系和调查找到了采访的主题，但由彼得·山克曼运作的一项服务：为记者帮助，确实帮助我这个记者打开了眼界，同时也结交到了更多的朋友。我的试读者为我的写作提供了很多想法，同时也避免我犯愚蠢的错误。我的调查助手克里斯汀·迪齐，利用她敏锐的眼光也对书中提到的事实进行了核对。

在我的家庭团队这边，如果没有贾斯珀的老师、我们家的保姆和山姆出生后最近才来我们家的奶妈凯瑟琳的帮助，我是无法完成本书的。

尽管我的父母詹姆斯和玛丽·万德坎姆住在印第安纳州，还有我的婆婆戴安娜·康维都花了不少时间，经常飞到曼哈顿帮我处理万德坎姆–康维家庭事务。虽然我的丈夫迈克尔把事业作为重点，但却总是帮助我照顾孩子，做家务。周末他出去和孩子一起远足，这样每到书稿截止日期，我都能有更多的写作时间。更重要的是，虽然他一直保持很强的事业心，但是他似乎也觉得一个有野心的妻子能让他的生活更有趣。我很感激这一点。

虽然我们通常认为孩子不会为孩子，我的孩子却用他们独特的方式，帮助我的工作。山姆的来临让我更集中注意力按时完成书稿。他出生后，离截稿日期有11天，我正好也可以放松下来，晚上一边照顾他一边做最后的修订。2007年，贾斯珀进入我的生活，这也是我思考时间利用方式的初始动力。也正是由于他的存在，才使我更珍惜我的168小时。开始写这本书后不久，我有幸同青年纽约客合唱团在曼哈顿圣三一教堂演唱作曲家拉赫曼尼诺夫谱曲的《晚祷》。在第四乐章中，当和声渐渐加深时，有一行从俄语翻译过来的乐句是这样写的：“你无时无刻都是有价值的……”一个夏天的晚上，当贾斯珀睡不着时，我坐在他的婴儿床旁，抓着他的小手。当他的哭声平息，渐渐变成了睡眠的呼吸，我突然又想到了这句歌词。不过这次不同了：你就是每时每刻的价值。在那个漆黑的保育室里，我不断重复着这句话。它正好总结了我对这个小生命的情感。

# 注释

## 前 言

1 **In September 2005** Louise Story, "Many Women at Elite Colleges Set Career Path to Motherhood," *New York Times*, Sept. 20, 2005.
2 **Likewise, the Princeton University student Amy Sennett** Amy Sennett, "A Choice of One's Own: Undergraduate Perceptions of Work-Family Conflict and the Realities of the Opt-Out Revolution," senior thesis presented in the Woodrow Wilson School of Public and International Affairs at Princeton University, April 10, 2006.
3 **I discovered the American Time Use Survey** The Bureau of Labor Statistics' annual American Time Use Survey, referenced throughout the book, is available online at http://www.bls.gov/tus/.

## 第一章 时间不够用的秘密

1 **Though a recent Men's Health article test-drove the "Uberman"** Grant Stoddard, "Is Sleep Really Necessary?" Available at http://www.menshealth.com/spotlight/sleep/8-hours.php
2 **Back in 1959, amid the rise of labor-saving technology** Quoted in Juliet Schor, *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure* (New York: Basic Books, 1992), p. 4. Schor's book was originally published in 1991.
3 **By 1991, the sociologist Juliet Schor** Ibid.

4 **Now, Harvard Business Review runs anecdotes** Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, "Extreme Jobs: The Dangerous Allure of the 70-Hour Workweek." *Harvard Business Review*, Dec. 1, 2006.

5 **We tell pollsters from the National Sleep Foundation** "Stressed-Out American Women Have No Time for Sleep," National Sleep Foundation's 2007 Sleep in America poll, March 6, 2007.

6 **About a third of Americans who work full-time** "Longer Work Days Leave Americans Nodding Off on the Job," National Sleep Foundation's 2008 Sleep in America poll, March 3, 2008.

7 **A recent Gallup poll found that 12 percent of employed Americans** Lymari Morales, "Self-Employed Workers Clock the Most Hours Each Week." Gallup, August 26, 2009.

8 **We say that we don't have enough time to exercise** "CDC: Most Meeting Exercise Guidelines," UPI.com, Dec. 4, 2008. Just shy of two thirds of Americans meet the recommendation to do 150 minutes per week, but only 49 percent meet the Healthy People 2010 guideline to do 30 minutes of moderate activity 5 days a week. The science is currently unclear on whether it matters if the activity is spread out or concentrated.

9 **The percentage of adults who vote in presidential elections** Joseph Schwartz, "Did You Vote This Year?" Directions Magazine, Nov. 2, 1998. Available at http://www.directionsmag.com/features.php?feature_id=4

10 **We say we are too busy to read** "Reading on the Rise: A New Chapter in American Literacy," National Endowment for the Arts, Jan. 12, 2009.

11 **Moms and dads who are in the workforce clock a lousy** "Married Parents' Use of Time Summary" from the American Time Use Survey, May 8, 2008; available at http://www.bls.gov/news.release/atus2.nr0.htm This section of the ATUS summarizes how married parents who are in and out of the workforce spend their time, further broken down by age of youngest child and employment status of spouse. There is also a chart that separates out married mothers and fathers by employment status (not referencing the spouse). The numbers between these two charts are usually close—within a few hundredths of an hour—but because a small percentage of married moms are not in dual-income couples, and a small percentage of nonemployed moms have husbands who do not work full-time, there are occasional discrepancies. I have

tried to be consistent in using the same chart within each section in this book.

12 **A full 92 percent of us say we believe in God** "Think You Know What Americans Believe About Religion? You Might Want to Think Again," The Pew Forum on Religion and Public Life, June 23, 2008.

13 **but only about 40 percent of us claim to attend religious services** "No Evidence Bad Times are Boosting Church Attendance," Gallup, Dec. 17, 2008.

14 **Actual attendance is probably less than half of that** ReligiousTolerance.org produced a good discussion of evidence that people lie about their church attendance, available at http://www.religioustolerance.org/rel_rate.htm.

15 **a group called The Simplicity Forum launched "Take Back Your Time Day"** John de Graaf, ed. *Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in America* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003).

16 **could find only 12 minutes a day** Take Back Your Time 2003, p. 38.

17 **Some 80 percent of children** Ibid., p. 48.

18 **A reported 20-40 percent of pets** Ibid., p. 53.

19 **Medieval peasants, the cartoon illustrations** Ibid., p. 35.

20 **Of course, medieval peasants also experienced a 25-percent-plus** This is a figure that is widely repeated; for one discussion, see Shulamith Shahar, *Childhood in the Middle Ages* (London: Routledge, 1990), p. 149.

21 **For instance, the January 2007 issue of *Real Simple* magazine** "If You Had an Extra 15 Minutes in Your Day, How Would You Use It?" *Real Simple*, Jan. 2007, pp. 26–28.

22 **While such studies are more laborious** For a discussion of the benefits and drawbacks of time-diary studies, see John P. Robinson and Geoffrey Godbey, *Time for Life: The Surprising Ways Americans Use Their Time* (University Park: Pennsylvania State University Press, 1997), Chapter 4 ("Measuring How People Spend Time"), pp. 57–78.

23 **Americans sleep about 8 hours a night** American Time Use Survey, 2008. Actual average is 8.6. In 1965, according to the Americans' Use of Time Project, women slept 55–56 hours per week and men slept 54–60, averaging out to about 8. For more on this, see Robinson and Godbey, *Time for Life*, p. 112.

24 **even married moms and dads** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary.
25 **Married, full-time working moms with school-aged kids still sleep 8.09 hours per night** ATUS, Married Parents' Use of Time, "Time Spent in Primary Activities" chart.
26 **In reality, the average parent who works full-time** Ibid.
27 **about 1.7 million Americans had "extreme" jobs** "Is the American Dream on Steroids?" Center for Work-Life Policy, Dec. 1, 2006.
28 **not as clean as we did in 1965** For the 37.4 hour figure, see Suzanne M. Bianchi, "Maternal Employment and Time with Children: Dramatic Change or Surprising Continuity?" *Demography* 37.4 (2000), 401–14. The 34.5 hour number comes from the 1965–1966 Americans' Use of Time Study; calculated in Suzanne M. Bianchi, John P. Robinson, and Melissa A. Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life* (The American Sociological Association's Rose Series in Sociology) (New York: Russell Sage Foundation, 2006), p. 93.
29 **even dads whose wives are not in the workforce** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary.
30 **Many moms who work full-time worry** Ibid.
31 **Americans in general also watch a lot of television** "A2/M2 Three Screen Report," 4th Quarter 2008, Nielsen, puts the figure at 151 hours per month, or roughly 35 hours per week for all TV watchers.
32 **we overestimate—by something on the order of 100 percent** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, pp. 34–35.
33 **Indeed, back in the 1990s, when the University of Maryland** Robinson and Godbey, *Time for Life*, pp. 85–93.
34 **When I contacted Robinson recently** John Robinson, e-mail to author, April 13, 2009.
35 **some studies have found that people's estimates of an average week** Robinson and Godbey, *Time for Life*, p. 59.
36 **One widely repeated statement from *The Overworked American*** Schor, *The Overworked American*, p. 1.
37 **You can top the 17–18 hours the average stay-at-home mom** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary; the two charts (SAHM with husband employed full-time, and SAHM without status of husband) give

slightly different numbers.

38 **People who give generously of their time to causes** "The Health Benefits of Volunteering: A Review of Recent Research," Corporation for National and Community Research, 2007.

39 **Yet only about a quarter of Americans volunteer** *Volunteering in America, 2009,* produced by the U.S. government from census and other data; http://www.volunteeringinamerica.gov.

40 **Only about a third of these folks logs more than 100 hours** *Volunteering in America, 2008,* p. 2 of research highlights. If one quarter of Americans volunteer, and one third of these does more than 100 hours per year, that leaves more than 90 percent of Americans volunteering fewer than 100 hours per year (2 per week).

41 **Jill Starishevsky, a Bronx assistant district attorney** See ThePoemLady.com.

## 第二章 你的核心竞争力

1 **"I'm a watcher," he told me when I interviewed him** Laura Vanderkam, "The Watcher: Roald Hoffmann," ScientificAmerican.com, May 12, 2008.

2 **"A job is, in essence, a bundle of tasks..."** Troy Smith and Jan Rivkin, "A Replication Study of Alan Blinder's 'How Many U.S. Jobs Might Be Offshorable?'" p. 16, available at http://www.hbs.edu/research/pdf/08-104.pdf.

3 **But in 1990, the management gurus** C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review,* May-June 1990, pp. 79–91.

4 **In 2008, while much of retail was in free fall** "Wal-Mart Reports Financial Results for Fiscal Year and Fourth Quarter," Wal-Mart press release, Feb. 17, 2009. This is for fiscal year ending Jan. 31, 2009, so mostly 2008.

5 **In 2008, the ATUS used these** For the 2008 categories, see http://www.bls.gov/news.release/atus.t01.htm.

## 第三章 适合你的工作

1 **I interviewed the marine biologist Sylvia Earle** Laura Vanderkam, "Aquanaut Lives Under Water Researching Ocean's Bottom," *The Washington*

*Times*, Aug. 16, 1998.

2 **That's currently the average retirement age** For one discussion, see Murray Gendell and Jacob S. Siegel, "Trends in Retirement Age by Sex: 1950–2005," *Monthly Labor Review*, July 1992. While the median age moves around, according to the Social Security Administration, the average recipient starts drawing benefits before age sixty-five.

3 **That affection comes through in Sea Change** Sylvia A. Earle, *Sea Change: A Message of the Oceans* (New York: Fawcett Books, 1995), pp. 14–15.

4 **As he writes, "For most people . . . the perfect job"** Timothy Ferriss, *The 4-Hour Workweek* (New York: Crown, 2007), pp. 9–10.

5 **According to one late 2006 survey** "National 'Dream Jobs' Survey Reveals Four out of Five U.S. Workers Are Still Searching for Their Dream Jobs," CareerBuilder.com, January 25, 2007.

6 **the 2002 General Social Survey (GSS) found that most people** Arthur C. Brooks, "I Love My Work," *The American*, September/October 2007.

7 **recounted his grandfather's 40 years of labor** Jeremy Adam Smith, *The Daddy Shift* (Boston: Beacon Press, 2009), pp. 11–12.

8 **85 percent of Americans have high school diplomas** "High School Graduation Rates Reach All-Time High," Census Bureau press release, June 29, 2004. This release also reported that 27 percent of Americans over age twenty-five had completed college.

9 **I serve on the Princeton University Alumni Council's** The committee has done several informal surveys of alumni approaching major reunions. This was for those approaching their twenty-fifth reunion in 2009 (the class of 1984).

10 **Instead, the surprising figure is that the 2002 GSS** Brooks, "I Love My Work."

11 **according to a 1997 *California Management Review*** T. M. Amabile, "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do," *California Management Review* 40:1 (fall 1997), 39–58.

12 **Or as the poet Anne Sexton once told her agent** Quoted in Teresa M. Amabile, *Creativity in Context* (Boulder, CO: Westview Press, 1996), p. 9.

13 **While fewer than one in six Americans told CareerBuilder.com** "National 'Dream Jobs' Survey" 2007.

14 **Ilan Kroo, for instance, now an aeronautics professor** Laura Vanderkam, "Flying Green: Ilan Kroo Helps Shape the Future of Sustainable Aviation," ScientificAmerican.com, Dec. 9, 2008.

15 **To study the effect of job conditions on work quality** Amabile, "Motivating Creativity in Organizations."

16 **According to a meta-analysis of forty-six studies** Ravi S. Gajendran and David A. Harrison, "The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences," *Journal of Applied Psychology* 92:6 (2007), 1524–1541.

17 **self-employed people tend to have more job satisfaction** This has been found in several studies. For one discussion, see Brett W. Pelham, "Business Owners Richer in Well-Being than Other Job Types," Gallup, Sept. 16, 2009.

18 **Decades ago . . . Csíkszentmihályi and his colleagues** Mihály Csíkszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper & Row, 1990) Wall .

19 **Hours pass by in minutes** Ibid., p. 49.

20 **The morning I began writing this chapter,** ***The Wall Street Journal*** Mary Pilon, "From Ordering Steak and Lobster, to Serving It," *The Wall Street Journal*, June 2, 2009.

21 **By the time I was revising this chapter, the situation** Jennifer Levitz, "Unemployed Hit the Road to Find Jobs," *The Wall Street Journal*, June 25, 2009.

22 **In a 2008 review of the literature** Julia K. Boehm and Sonja Lyubomirsky, "Does Happiness Promote Career Success?" *Journal of Career Assessment* 16:1 (2008), pp. 101–116.

23 **Some of this is sheer temperament** Sonja Lyubomirsky, *The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life Your Want* (New York: Penguin, 2007).

24 **Amabile and her colleagues once asked various corporate** Teresa Amabile, e-mail message to author, June 2, 2009.

25 **popularized the findings of studies by K. Anders Ericsson** K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe, and Clemens Tesch-Römer, "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psychological Review* 100:3 (1993), 363–406.

26 **In 1896 the world record time for male marathoners** For a graph of falling marathon times, see http://www.marathonguide.com/history/records/index.cfm.

27 **One recent University of Maryland study found that** "Unhappy People Watch TV, Happy People Read/Socialize," University of Maryland press release, Nov. 14, 2008.

28 **Like Kroo, she was a finalist in the Westinghouse** Laura Vanderkam, "Lise Menn: Figuring Out Why Kids Say the Darndest Things," ScientificAmerican.com, Aug. 25, 2008.

29 **another of those Westinghouse finalists, Kraig Derstler** Laura Vanderkam, "Kraig Derstler: Digging Up Dinosaurs Is in His Bones," Scientific American.com, May 4, 2009.

30 **according to numbers that the comptroller's office** Interview with Frank Braconi, chief economist in the comptroller's office. For more on self-employment, see Laura Vanderkam, "The Promise and Peril of the Freelance Economy," *City Journal*, Winter 2009.

31 **The Bureau of Labor Statistics says that the national self-employment rate** Steven Hipple, "Self-Employment in the United States: An Update," *Monthly Labor Review*, July 2004.

32 **according to the Census Bureau, the number of "non-employer businesses"** "Census Bureau Reports Increase of Nearly 1 Million Nonemployer Businesses," Census Bureau press release, June 25, 2009.

33 **According to Kelly Services** "Freelance Ranks Growing as Economy Is Slowing, Kelly Services Survey Shows," Kelly Services press release, Jan. 28, 2009.

34 **For many people, going solo is about push *and* pull factors** See Laura Vanderkam, "Laid Off? Here's a Silver Lining," *USA Today*, March 25, 2009.

## 第四章　管理日程表

1 **In 2003, the country suffered 30.83 deaths** For Vietnam's infant mortality rate, via the CIA World Factbook, see http://www.indexmundi.com/vietnam/infant_mortality_rate.html.

2 **As Allen writes, "More and more people's jobs . . ."** David Allen, *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity* (New York: Penguin

Books, 2001), p. 8.

3 **For the past few years, I've been following the career** Laura Vanderkam, "Being Stung by Bees: You Get Used to It—Carol Fassbinder-Orth," ScientificAmerican.com, May 19, 2008.

4 **A few years ago, Summers, now director of the White House's National Economic Council, famously claimed** Lawrence H. Summers, "Remarks at NBER Conference on Diversifying the Science and Engineering Workforce," Jan. 14, 2005.

5 **average office worker admits to wasting 1.7 hours** "Employees Waste 20% of Their Work Day According to Salary.com Survey," Salary.com press release, July 25, 2007.

6 **Harris created a blog called "New Voices of Philanthropy"** See http://www.TristaHarris.org.

7 **through focused "deliberate practice"** Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (New York: Portfolio, 2008).

## 第五章　剖析事业突破

1 **In 2009's *Womenomics*** Claire Shipman and Katty Kay, *Womenomics: Write Your Own Rules for Success* (New York: Harper Business, 2009), p. xiv.

2 **I recently attended an American Express competition** The Make Mine a Million $ Business program offers resources and contests for women business owners (participants have included Theresa Daytner from Chapter 1); see http://www.makemineamillion.org.

3 **the average American workweek is down to 33 hours** "Employment Situation Summary," Bureau of Labor Statistics, Sept. 4, 2009. This is for nonfarm, nonsupervisory private payrolls.

4 **A Pew Research Center survey found** "Fewer Mothers Prefer Full-Time Work," Pew Research Center, July 12, 2007.

5 **New York's mayor, Michael Bloomberg, persists** For one example, see "Mayor Michael Bloomberg's Commencement Remarks," Fordham University press release, May 16, 2009.

6 **Back in 1970, she was chosen as one of fifty scientists** Earle, *Sea Change*, pp. 65–77.

## 第六章　新型家庭经济

1 **The total U.S. fertility rate** "Total Fertility Rates and Birth Rates, by Age of Mother and Race: United States, 1940-1999," CDC chart, available at http://www.cdc.gov/nchs/data/statab/t991x07.pdf. In 1957, the TFR topped out at 3.767.

2 **The December 1958 *Good Housekeeping* contains** "The Real Why of Electric Blankets," *Good Housekeeping*, Dec. 1958 (vol. 147, no. 6), p. 137.

3 **The most intriguing, one End-of-the-Rainbow Cake** "And Now to Go with Coffee," *Good Housekeeping*, Dec. 1958 (vol. 147, no. 6), p. 91.

4 **A "Needlework" page discusses what to do** "Fashion to the Rescue," *Good Housekeeping*, Dec. 1958 (vol. 147, no. 6), pp. 52 and 206.

5 **In December 1965, *Good Housekeeping* ran an article** "75 Ways to Save Time During the Holidays," *Good Housekeeping*, Dec. 1965 (vol. 161, no. 6), pp. 163–164.

6 **In 1965, 38.5 percent of women aged twenty-five to thirty-four** "Employment Status of Women 16 Years and Over by Age, 1948–2005," labor force participation rate chart, Current Population Survey (obtained directly from BLS).

7 **Majority of mothers of young kids are now in the labor force** David Cotter, Paula England, and Joan Hermsen, "Moms and Jobs: Trends in Mothers' Employment and Which Mothers Stay Home," fact sheet from the Council on Contemporary Families, May 10, 2007.

8 **Most moms married to men earning more than $120,000 a year** Ibid.

9 **Moms—and dads—spend more time interacting with their children** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, pp. 63–64.

10 **According to statistics averaged from the 2003 to 2006 American Time Use Surveys** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary.

11 **From the 1950s to the 1970s, the total U.S. fertility rate** "Total Fertility Rates and Birth Rates, by Age of Mother and Race: United States, 1940–199," CDC.

12 **There has been an uptick since** "Births: Preliminary Data for 2007," National Vital Statistics Reports, vol. 57, no. 12, available at http://www.cdc.gov/nchs/data/nvsr/nvsr57/nvsr57_12.pdf.

13 **The standards outlined in her new book** Thelma Meyer, *Mrs. Meyer's Clean Home: No-Nonsense Advice That Will Inspire You to Clean Like the Dickens* (New York: Wellness Central, 2009).

14 **In 1965, married mothers spent 34.5 hours on household tasks** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93.

15 **In 2008, moms of minor children spent 16 to 17 hours on these things** "Time Spent in Primary Activities for the Civilian Population 18 Years and Over by Employment Status, Presence and Age of Youngest Household Child, and Sex, 2008 Annual Averages," American Time Use Survey

16 **Moms like me with full-time jobs spent** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary.

17 **Children who are at school (or on the bus or playing sports) from 8:00 a.m. to 3:00 p.m.** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 145. The 2002 Panel Study of Income Dynamics Child Development Supplement looked at children's time use; kids aged 5–11 spend 32.5 hours per week at school, 2.2 hours on sports, and 1.0 hour on "organizations."

18 **the same amount that the average mom with a full-time job works** Per the ATUS Married Parents' Use of Time Summary, moms who work full-time and who are married to men who work full-time work 5.12 hours per day, or 35.84 hours per week.

19 **Indeed, one 2002 calculation from a study of children's time use** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 150.

20 **Married stay-at-home moms with kids under age six spend 22.5 hours per week** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary.

21 **Average child aged two to eleven watches nearly 4 hours of TV** A2/M2 Three Screen Report, 4th Quarter 2008, Nielsen, Feb. 23, 2009.
**Jeremy Adam Smith's 2009 book,** The Daddy Shift Smith, *The Daddy Shift*, p. 157.

22 **Moms who are not in the workforce currently spend about 26 hours per week on housework** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. This figure does not include grocery shopping, though it does include cooking.

23 **In 1975, married parents spent 12.4 hours with each other, solo** Bianchi,

Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 104.

24 **The lesson I take from the story of Empress Maria Theresa** See Edward Crankshaw, *Maria Theresa* (London: Longmans, Green and Co., 1969).

25 **In 2008, according to the Families and Work Institute, young fathers** "Times Are Changing: Gender and Generation at Work and at Home," The Families and Work Institute, March 26, 2009, see Figure 14.

26 **Though they doubled the amount of time they spent on housework** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93.

27 **Dads actually spend slightly *more* time playing with their kids** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. Per day, the figures for couples in which both parents work full-time are 0.19 hours for moms and 0.23 hours for dads, or roughly 1 hour and 20 minutes for moms per week, and 1 hour and 36 minutes for dads.

28 **In 2008, according to the Families and Work Institute, 49 percent of men** "Times Are Changing," p. 16.

29 **How to make a grout cleaner of fresh lemon and cream of tartar** Nicole Sforza, "Back-to-Basics Cleaning," *Real Simple*, April 2009, p. 136.

30 **Spend just 1.3 hours per week doing dishes, as opposed to 5.1 hours** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93.

## 第七章　不要自己洗衣服

1 **Around Mother's Day each year, Salary.com** "Salary.com's 9th Annual Mom Salary Survey Reveals Stay-at-Home Moms Would Earn $122,732 in the U.S. and $135,661 in Canada," Salary.com press release, May 5, 2009.

2 **The essayist Judy Syfers caused quite a stir** Judy Syfers, "I Want a Wife," originally in *Ms.*, Dec. 1971, see http://www.columbia.edu/~sss31/rainbow/wife.html.

3 **The 31 hours the American Time Use Study finds that dual-income couples with kids devote** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. When both spouses work full-time, moms spend 2.08 hours per day

on household activities and 0.62 hours purchasing goods and services. Dads spend 1.39 hours on household activities, and 0.39 hours purchasing goods and services. For a 7-day week this totals 31.36 hours.

4 **With annual household expenditures of around $50,000** "Consumer Expenditures in 2007," Bureau of Labor Statistics news release, Nov. 25, 2008.

5 **Couples spend a combined 9.24 hours per week** ATUS, Married Parents' Use of Time Summary. Married moms who work full-time spend 0.14 hours per day grocery shopping and 0.79 doing food prep and clean up; dads spend 0.07 hours per day grocery shopping and 0.32 doing food chores. For a 7-day week this totals 9.24 hours. They spend 0.42 hours per day, combined, playing with their kids; for 7 days this is 2.94 hours.

6 **Nu-Kitchen charges $7.95** As of Sept. 3, 2009; see http://www.nu-kitchen.com.

7 **Webvan lost something around $1 billion** Ray Delgado, "Webvan Goes Under: Online Grocer Shuts Down—$830 Million Lost, 2,000 Workers Fired," *San Francisco Chronicle,* July 9, 2001.

8 **Fresh Direct in New York having forecasted double-digit growth in 2009** Eliot Caroom, "Online Grocers Recession Proof? Cost-Cutting Consumers Eat In and Feed Double Digit Growth," *Inc.,* Feb. 17, 2009.

9 **Americans spend about half our food dollars in restaurants** 2009 Restaurant Industry Pocket Factbook, National Restaurant Association.

10 **As of 2009, we were spending about $35 per week for every man, woman, and child** Restaurant Industry Pocket Factbook, National Restaurant Association. Sales were forecast to hit $566 billion; with 300 million Americans, this comes out to $1,887 dollars per year per person, or a little over $36 per week.

11 **$876 per year for the convenience of cell phone service** "Feature-Rich Wireless Mobile Phones Increase Average Consumer Service Spending for Both Handset Manufacturers and Service Providers," J. D. Power and Associates press release, Nov. 15, 2007.

12 **Average cable bill in the United States is now around $71** Todd Spangler, "Study: Average Cable TV Bill is $71 Per Month," *Multichannel News,* April 16, 2009.

13 **The average tax refund in the United States is now well over $2,000** "Tax

Stats at a Glance," Internal Revenue Service, for tax year 2006. See http://www.irs.gov/taxstats/article/0,id=102886,00.html.

14 **Married mothers spent 5.1 hours per week on cleaning chores, and married fathers spent 1.8** Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, p. 93. This figure is just for housekeeping and does not include laundry or cooking and food chores.

15 **National Gardening Association found that 30 percent of all U.S. households** "Homeowners Spend a Record $45 Billion on Lawn and Landscape Services," National Gardening Association press release, Aug. 6, 2007.

16 **Merry Maids, the dominant player** "Fast Facts About Merry Maids," see http://www.merrymaids.com/company/.

## 第八章　充实完美的生活

1 **For some reason a few years ago, the paper had dispatched a style reporter** Rachel Dodes, "Media-Mogul Fashion Dilemma," *The Wall Street Journal*, July 22, 2006.

2 **We feel like the businessmen-turned-hostages** Ann Patchett, *Bel Canto* (New York: Harper Perennial Modern Classics, 2008), p. 108 (first published by HarperCollins in 2001).

3 **A Japanese executive named Tetsuya Kato** Patchett, *Bel Canto*, pp. 126–128.

4 **One *Time Out New York Kids* article quoted Susan Linn** Lenore Skenazy, "The Power of Free Play," *Time Out New York Kids*, June 2009. See also Susan Linn, *The Case for Make-Believe: Saving Play in a Commercialized World* (New York: New Press, 2008).

5 **Americans have just 16.5 hours of self-reported leisure time** Schor, *The Overworked American*, p. 1.

6 **Parents of young kids, have at least 30 hours of weekly free time** Robinson and Godbey, *Time for Life*, pp. 128–129, for 1985 figures; Bianchi, Robinson, and Milkie, *Changing Rhythms of American Family Life*, pp. 116–117, for these numbers.

7 **More than 30 hours per week watching television** A2/M2 Three Screen Report, 4th Quarter 2008, Nielsen.

8 **Television as a primary activity closer to 20 hours per week** ATUS 2008 numbers (2.77 hours per day, or 19.39 per week).

9 **a 1-10 scale of enjoyment** Robinson and Godbey, *Time for Life*, p. 340.

10 **lowering the risks of the worst consequences of inactivity** "2008 Physical Activity Guidelines for Americans," CDC, see http://www.cdc.gov/physicalactivity/everyone/guidelines/adults.html.

11 **Joyce Carol Oates once wrote, "The structural problems . . ."** Joyce Carol Oates, "Writers: See How They Run," *The Writer*, Aug. 2000.

12 **Radcliffe, then 6 months pregnant with her daughter, Isla** "Pregnant Radcliffe Still Training," BBC Sport, Oct. 9, 2006. The *Vogue* profile was in the April 2007 issue.

13 **Women with breast cancer who lack close friends are more likely to die** Candyce H. Kroenke et al., "Social Networks, Social Support, and Survival After Breast Cancer Diagnosis," *Journal of Clinical Oncology* 24: 7 (March 1, 2006), pp. 1105–111.

14 **Close friendships can help slow brain deterioration as we age** Tara Parker-Pope, "What Are Friends For? A Longer Life," *The New York Times*, April 20, 2009.

15 **People with strong friendships get fewer colds** Ibid.

16 **for a study published in 2008** Simone Schnall et al., "Social Support and the Perception of Geographical Slant," *Journal of Experimental Social Psychology* 44 (2008), 1246–1255.

17 **One 2007 study of Microsoft workers found that** Shamsi T. Iqbal and Eric Horvitz, "Disruption and Recovery of Computing Tasks: Field Study, Analysis, and Directions," 2007, see http://research.microsoft.com/en-us/um/people/horvitz/chi_2007_iqbal_horvitz.pdf.

18 **As Lord Chesterfield** Famous Quotes and Authors, http://www.famousquotesandauthors.com/authors/lord_chesterfield_quotes.html.

19 **"I don't know what to do with myself when I'm not singing."** Patchett, *Bel Canto*, p. 123.